

Quaderni della sicurezza AiFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Il ruolo dell'HSE manager tra leadership e gestione del personale



Interventi di:

Lorenzo Fantini

Francesco Naviglio

Alessandra Menicocci,
Antonio Terracina
e Lucina Mercadante

Veronica Bonanomi
e Luca Quaratino

Lucio Fattori e Paola Olini

Sala Calì

Riccardo Borghetto

Marco Cesana

Veronica Bonanomi

Umberto Frigelli
e Edoardo Manca

Alessandra Marconato
e Marzia Dazzi

Raffaele Santoro

Approfondimento

a cura di Marco Michelli

Rubrica "FormArtista"

di Andrea Cirincione

settembre 2020
n. 3, anno XI

Il ruolo dell'HSE manager tra leadership e gestione del personale

Lorenzo Fantini

Editoriale

5



Francesco Naviglio

La norma UNI 11720 e le competenze manageriali dell'HSE

7



A. Menicocci, L. Mercadante e A. Terracina

La leadership come processo sistemico e manageriale nelle norme UNI ISO 45001 e UNI 11720

12

INAIL

Approfondimento a cura di Marco Michelli

Uno sguardo sul mondo: buone pratiche per l'efficace gestione HSE in Australia

82



Raffaele Santoro

Il ruolo del facilitatore della cultura della sicurezza: l'esperienza di Acciai Speciali Terni (AST)

76

AST ACCIAI SPECIALI TERNI

Andrea Cirincione

FormArtista Bottega di Arte per la Formazione

86

Il leader e la sua squadra.
La grandezza di Rembrandt



Luca Quaratino e Veronica Bonanomi

Il ruolo dell'HSE manager: cooperare con l'HR per costruire una solida cultura della sicurezza

20



Lucio Fattori e Paola Olini

Le sfide del professionista HSE: check-point sulle competenze

27



Riccardo Borghetto

L'importanza del ruolo del preposto nella gestione dei comportamenti di sicurezza

41



Sara Cali

Da manager a leader: il mio stile di leadership è efficace?

34



Marco Cesana

Da RSPP a Manager: scoprire e gestire le competenze con l'Outsourcing nella sicurezza

46



Veronica Bonanomi

Il modello Uni-Versus per la sicurezza sul lavoro e la formazione

51



Alessandra Marconato e Marzia Dazzi

Personale e persone nell'era del nuovo coronavirus

70



Umberto Frigelli e Edoardo Manca

Emergenza covid: la funzione HSE a supporto dell'HR

62



COVID-19 *Blumatica al tuo fianco per la ripartenza delle attività lavorative*

Blumatica Rischi Virali (COVID-19) a soli € 60,00 + IVA

Metodo Semplificato INAIL aprile 2020

Valutazione dell'attività lavorativa in base al codice ATECO.

Metodo Approfondito Blumatica

Analisi dell'agente biologico che prende in considerazione la contaminazione presuntiva dell'agente biologico ed i fattori lavorativi rappresentativi delle caratteristiche ambientali, procedure adottate, utilizzo di DPI, formazione e informazione.

Blumatica DVR

Aggiornamento o definizione del DVR secondo protocolli di regolamentazione e linee guida per il contenimento del COVID-19 nei luoghi di lavoro.

Modulistica per informativa ai lavoratori.

Rischio specifico Blumatica Rischi Virali (COVID-19).

Blumatica Sicurezza Cantieri

Nuovo Archivio Emergenza COVID-19

Aggiorni o definisci PSC e POS secondo i protocolli di regolamentazione per il contenimento della diffusione del COVID-19 nei cantieri edili.

Segnaletica vettoriale in .PDF per l'apposizione in cantiere.

Aggiornamento continuo dei prezziari per la stima dei costi della sicurezza.

Modulistica Emergenza COVID-19 (informativa, anamnesi, registro controlli temperature, ecc.).

Rischio specifico Blumatica Rischi Virali (COVID-19).

Blumatica HACCP

Modello "Gestione emergenza COVID-19".

Aggiorni o definisci il manuale di autocontrollo secondo i protocolli di regolamentazione per il contenimento della diffusione del COVID-19 nei luoghi di lavoro.

Blumatica GDPR

Attività di trattamento "Rilevazione in tempo reale della temperatura corporea - COVID-19".

Aggiorni o definisci il registro dell'attività di trattamento dati personali.

Modello di stampa Informativa Coronavirus.

Permette di elaborare l'informativa per l'interessato così come definito dai protocolli di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus.

Prova gratis e aggiorna anche tu!
www.blumatica.it/ripartenza





EDITORIALE

a cura di Lorenzo Fantini¹



Abbiamo deciso di scegliere non un tema, ma una figura specifica come protagonista del terzo numero di quest'anno così particolare.

Questo perché, quando un'organizzazione cambia, cresce, o nuove unità si uniscono a una società, si generano sfide per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Esistono diversi tipi di strumenti, sistemi, applicazioni, moduli e software che supportano tale percorso ma, soprattutto, il cambiamento necessita di persone e di capacità.

In tale ottica riteniamo che proprio quella dell'HSE Manager possa rappresentare una delle funzioni che, nell'immediato futuro, saranno fondamentali per la valorizzazione e crescita della tutela della prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali nel nostro Paese.

C'è una [apprezzabile pubblicazione](#), redatta qualche anno fa dal governo inglese, che ne

parla in modo specifico e, nel preambolo, ne dà una definizione interessante: *“Le organizzazioni hanno il dovere legale di mettere in atto disposizioni adeguate per gestire la salute e la sicurezza. Poiché questo può essere visto come un requisito generale di ampio respiro, l'HSE incoraggia un approccio pratico e di buon senso.*

Dovrebbe essere parte del processo quotidiano di gestione di un'organizzazione e parte integrante dei comportamenti e degli atteggiamenti sul posto di lavoro. Qualunque sia il vostro settore, o la dimensione o la natura della vostra organizzazione, le chiavi per una gestione efficace per la salute e la sicurezza sono:

- *leadership e gestione (compresi i processi aziendali appropriati);*
- *una forza lavoro addestrata/qualificata;*
- *un ambiente in cui le persone sono fidate e coinvolte.*

¹ Direttore dei Quaderni della sicurezza AiFOS. Avvocato giuslavorista, già dirigente divisioni salute e sicurezza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali tra il 2003 e il 2013.





L'HSE sostiene che tutti questi elementi, sorretti da una comprensione del profilo dei rischi che l'organizzazione crea o deve affrontare, sono necessari".

Questo significa che tale figura costituisce un trait d'union indispensabile per le aziende e soprattutto per creare quello scambio che faticosamente riesce a prendere vita non solo tra le diverse aree aziendali, ma, spesso, anche tra top management e lavoratori.

In tale ottica, è necessario pensare ad un approccio sistematico che ne preveda l'inserimento e ne definisca il ruolo "fattivo" al di là delle indicazioni normative, che comunque vanno nella medesima direzione: ciò potrebbe non richiedere un sistema formale di gestione della salute e della sicurezza perché il successo di qualunque processo (o sistema che sia in atto) dipende dagli atteggiamenti e dai comportamenti delle persone nell'organizzazione. Il tutto tenendo conto della circostanza - che ormai appare chiara non solo alle Aziende ma anche ai Giudici che si trovano a valutare le responsabilità delle imprese in caso di infortunio sul lavoro o malattia professionale - che sia proprio l'organizzazione del lavoro il primo e fondante elemento di tutela per i lavoratori.

Ecco allora l'opportunità di un approccio

ragionevole e proporzionato alla gestione del rischio - in breve, un approccio equilibrato - capace di garantire che le pratiche burocratiche siano armonizzate, non ostacolino lo svolgimento del lavoro e siano finalizzate a un obiettivo unitario (comprensivo anche degli intimamente connessi aspetti ambientali) di garanzia del bene fondamentale dell'individuo alla salute. In questo contesto l'HSE manager è un importante protagonista, in quanto soggetto che coniuga - grazie a un livello professionale molto elevato - le conoscenze personali con la visione manageriale della prevenzione in azienda, divenendo volano e stimolo del miglioramento continuo.

Ovviamente, purtroppo, questo non significherà l'eliminazione del rischio, ma almeno porterà (se ancora ce ne fosse bisogno) i leader, a tutti i livelli, a comprendere la gamma e la gravità di rischi per la salute e la sicurezza e l'ambiente nella loro parte dell'organizzazione e li spingerà sempre più a prestare un'attenzione proporzionata a ciascuno di essi.

Con l'auspicio che ciò si tradurrà, a livello di dettaglio, in un maggior impegno profuso dall'organizzazione per la valutazione dei rischi, la progettazione della formazione, l'attuazione dei controlli, la supervisione e il monitoraggio delle attività di prevenzione.



LA NORMA UNI 11720 E LE COMPETENZE MANAGERIALI DELL'HSE

Autore: Francesco Naviglio¹



**#UNI11720:2018 #HSE #MANAGER
#ENTEITALIANONORMAZIONE
#COMPETENZEMANAGERIALI**

ABSTRACT

“...La tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza nelle attività svolte dall'organizzazione sono temi ritenuti sinergici rispetto al mantenimento di una presenza competitiva dell'Unione Europea sul mercato globale. Politiche relative a questi temi possono svolgere un ruolo fondamentale per creare posti di lavoro e promuovere gli investimenti rappresentando, quindi, elementi sempre più centrali in tutte le politiche di sviluppo in Europa e di conseguenza in Italia. Il corpus normativo su questi temi si è arricchito progressivamente negli ultimi anni quale prodotto di un'importante attività legislativa a livello europeo e nazionale. [...] In un panorama così articolato e complesso, sempre più organizzazioni, sia pubbliche sia private, sentono la necessità di dotarsi di figure professionali in grado di supportarle nel percorso verso il pieno rispetto dei requisiti in ambito HSE e di svolgere un ruolo di spinta al miglioramento continuo nelle aree della prevenzione e tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e della protezione dell'ambiente...”

da UNI 11720:2018

La pubblicazione della norma [UNI 11720:2018](#) “Attività professionali non regolamentate - Manager HSE (Health, Safety,

Environment) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza” ha risposto all'esigenza sentita da più parti del mondo economico di

¹ Segretario Generale di AiFOS, Sociologo dell'organizzazione, Lead Auditor di Sistemi di Gestione, membro della Commissione Tecnica UNI 42 - GdL 68.





garantire la tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza degli operatori nelle attività svolte dall'organizzazione tramite un unico centro di competenza. Nel corso del 2016 sono state avviate dall'UNI le attività del Gruppo di Lavoro (GdL) 68, con l'obiettivo di predisporre una norma finalizzata a normare questo tipo di figure professionali.

In particolare, nasce dalla necessità di definire - per figure professionali già largamente presenti in Italia e all'estero che si occupano di temi complessi e delicati come quelli della prevenzione della sicurezza e della salute di chi lavora e della tutela dell'ambiente - dei riferimenti certi e oggettivi in termini di livelli di competenza e di qualità professionale. Un ulteriore e ambizioso obiettivo del GdL 68 è stato, attraverso questa attività di regolarizzazione, rendere possibile l'influire in modo significativo sullo sviluppo ai valori fondamentali della sicurezza, della salute

e della tutela dell'ambiente, contribuendo in modo sostanziale al salto di qualità della cultura della sicurezza nel nostro Paese.

Sono temi ritenuti sinergici rispetto al mantenimento di una presenza competitiva dell'Unione Europea sul mercato globale. Questo perché è ormai unanimemente accettato il principio che politiche virtuose relative ai temi dell'ambiente e della sicurezza possono svolgere un ruolo fondamentale per creare posti di lavoro e promuovere gli investimenti rappresentando, quindi, elementi sempre più centrali in tutte le politiche di sviluppo in Europa e di conseguenza in Italia.

Nel corso dei lavori del GdL 68, più volte si è sollevato il problema di conciliare la figura dell'HSE Manager con il ruolo dell'RSPP previsto dal decreto legislativo 81 del 2008. Per rispondere a tale perplessità, che paventa una sovrapposizione tra l'HSE Manager e l'RSPP, si deve evidenziare come la figura professionale in ambito HSE, proposta dalla UNI 11720, non modifica in alcun modo quanto previsto dalla legge (D.Lgs. 81/08 e "Accordo Stato-Regioni del 07/07/2016") in termini di ruolo, competenze e relativa formazione per le figure del Responsabile e dell'Addetto del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP e ASPP). I ruoli e le competenze tra queste due figure professionali sono certamente complementari e non sovrapponibili.

Da una analisi spiccatamente pratica, l'RSPP, inquadrato nell'ambito dell'organizzazione aziendale, risulta essere una figura centrale della prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, designato dal datore di lavoro; è un consulente specializzato, che esercita la propria attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori, con compiti che spaziano dal giuridico, al tecnico, gestionale e relazionale. L'RSPP può essere interno o esterno e il D.Lgs. 81/08 detta i requisiti professionali (art. 32) che devono essere adeguati alle attività lavorative e alla tipologia di rischi presenti in azienda. Inoltre, il Responsabile



“ Politiche virtuose relative ai temi dell’ambiente e della sicurezza possono svolgere un ruolo fondamentale per creare posti di lavoro. ”

del Servizio Prevenzione e Protezione è una figura aziendale obbligatoria, non sanzionata direttamente dal Testo Unico, nonostante casi giurisprudenziali (come la famosissima sentenza sul caso Tyssen), gli possano imputare responsabilità penali, civili o amministrative.

La figura professionale dell’HSE Manager, come delineata dalla norma UNI 11720, richiede competenze, conoscenze, abilità ed esperienze che consentano di gestire in modo integrato i diversi ambiti all’interno di una data organizzazione in termini di progettazione, implementazione, promozione, coordinamento, controllo e supporto tecnico dei processi legati non solo alla salute e sicurezza ma anche all’ambiente, con l’obiettivo di concorrere all’efficienza complessiva dell’organizzazione.

Tale figura può essere caratterizzata da un eterogeneo bagaglio di esperienza e da diversi ruoli e gradi di operatività in relazione al contesto in cui opera (ad esempio, in organizzazioni con diverso livello di

complessità organizzativa e/o tecnica) e, pertanto, svolgere attività con una prevalenza manageriale o tecnica.

In considerazione dei ruoli e compiti che l’HSE Manager verrà chiamato ad assolvere e della necessaria esperienza lavorativa che richiederà l’eterogeneità e la complessità delle organizzazioni in cui svolgerà la sua attività, la norma UNI si è posta l’obiettivo di individuare le conoscenze, abilità e competenze che il professionista dovrà vantare per ricoprire uno dei due livelli professionali previsti:

- HSE Manager Operativo: identificato con livello EQF 6, che si occupa della gestione di aspetti esclusivamente operativi;
- HSE Manager Strategico: livello EQF 7, che svolge un’attività di definizione di scelte ed obiettivi strategici in ambito HSE in affiancamento ai vertici organizzativi, dai quali è nominato e di coordinamento delle attività eseguite dal HSE Manager Operativo o di altri HSE Manager eventualmente coesistenti in una realtà organizzativa articolata in più unità produttive.

Alle due figure fanno capo diversi compiti specifici (Prospetti 2 e 3 della norma), che naturalmente riflettono le caratteristiche distintive dell’impronta prettamente pratica da un lato e del taglio pianificatore dall’altro. Vi sono poi, inevitabilmente, anche dei punti di convergenza nelle attività svolte, quali:

- supportare i vertici organizzativi nella previsione dell’impatto in ambito HSE delle scelte di business e nell’identificazione dei ruoli e delle responsabilità conseguenti;
- aggiornarsi e coinvolgere l’organizzazione in merito ad eventuali nuovi riferimenti in materia HSE, sia volontari che cogenti;
- coadiuvare l’organizzazione nella programmazione e realizzazione degli interventi formativi in materia;
- avanzare e coordinare iniziative volte alla diffusione della cultura di tutela tanto dei lavoratori quanto dell’ambiente all’interno dell’organizzazione stessa e contribuire



alla definizione e attuazione di un sistema di comunicazione in merito;

- collaborare alla gestione dei rapporti con le parti interessate in materia HSE.

Il HSE Manager dovrà operare in diverse tipologie di organizzazioni, sia pubbliche sia private, con l'obiettivo di garantire la prevenzione e protezione dei lavoratori insieme alla tutela dell'ambiente. Avrà, inoltre, compiti di coordinamento, consulenza e supporto gestionale per l'implementazione e l'integrazione dei processi operativi legati alla salute, alla sicurezza ed all'ambiente, con la finalità di concorrere all'efficienza complessiva dell'organizzazione.

Uno dei suoi compiti prevalenti sarà quello di supportare l'organizzazione nella definizione della strategia aziendale/imprenditoriale, nella gestione operativa e nell'attuazione delle misure di prevenzione e protezione dai rischi per i lavoratori, per l'ambiente e per il patrimonio aziendale.

Attraverso la UNI 11720:2018, l'[Ente Italiano di Normazione](#) fornisce un riferimento univoco per l'individuazione dei compiti sottesi al Manager HSE, dei requisiti per l'acquisizione ed il mantenimento della qualifica nonché delle conoscenze, abilità e competenze che costui deve possedere. I requisiti illustrati nella UNI 11720 sono definiti a partire dai compiti e dalle relative attività in conformità a quanto previsto dal Quadro Europeo delle Qualifiche (European Qualification Framework - EQF) in modo da agevolare i processi di valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento.

Le nuove norme ISO in tema di Qualità ([9001](#)), Ambiente ([14001](#)) e Sicurezza ([45001](#)), che pongono al loro interno un importante focus sul Risk Management, consigliano sempre più alle organizzazioni, sia pubbliche sia private, la necessità di dotarsi di figure professionali in grado di supportarle nel percorso verso il pieno rispetto dei requisiti in ambito HSE, svolgendo un ruolo di spinta al miglioramento continuo nelle aree della prevenzione e tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e della protezione dell'ambiente.

Il HSE Manager, così come delineato dalla UNI 11720, è una figura professionale in grado di intercettare la domanda di quelle organizzazioni che vedono sempre più l'integrazione tra i temi della sicurezza, della salute e dell'ambiente come strumento strategico di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, al fine di perseguire la conformità legislativa, le strategie e gli obiettivi aziendali in una prospettiva di miglioramento continuo. Attraverso la definizione delle conoscenze, abilità e competenze del manager è, quindi, possibile offrire al mercato un quadro di riferimento certo e univoco per l'individuazione di tale figura professionale.

La norma e la condivisione del codice deontologico definiscono uno standard di riferimento teorico\tecnico\comportamentale creato al fine di supportare il riconoscimento professionale e la mobilità delle persone





garantendo il loro livello di qualità e di professionalità a favore non solo dei professionisti ma delle aziende e del mercato in senso più generale.

Le ricadute applicative nel contesto nazionale (ed europeo) sono tali da rappresentare un elemento importante di spinta al miglioramento continuo nelle aree della prevenzione e tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e della protezione dell'ambiente.

La norma non tiene volutamente in considerazione questioni relative alla posizione organizzativa e all'inquadramento professionale che il HSE Manager può ricoprire nelle diverse organizzazioni in cui si trova ad operare. Ritengo, tuttavia, che in considerazione delle competenze richieste e del ruolo strategico che sarà assegnato all'HSE Manager il suo inquadramento dovrà

necessariamente essere previsto all'interno delle posizioni apicali dell'azienda.

Se una critica può essere rivolta alla norma, questa riguarda la mancata previsione della gestione dei processi di qualità tra le competenze del professionista tale da poterlo qualificare quale HSEQ Manager. La consolidata tendenza della normativa ISO di andare, tramite la [High Level Structure \(HLS\)](#), verso una completa integrazione dei diversi sistemi di gestione al fine di semplificare le incombenze della aziende, avrebbe consigliato tale inserimento proprio per poter contare su un professionista in grado di coordinare e gestire in completa autonomia le problematiche connesse all'implementazione e gestione dei diversi sistemi di gestione.

Proprio questa mancata previsione potrebbe essere lo spunto per implementare una nuova versione della UNI 11720.





LA LEADERSHIP COME PROCESSO SISTEMICO E MANAGERIALE NELLE NORME UNI ISO 45001 E UNI 11720

Autori: [A. Menicocci](#)¹,
[L. Mercadante](#)¹; [A. Terracina](#)¹

INAIL
Consulenza Tecnica
Accertamento Rischi
e Prevenzione centrale

**#HSEMANAGER #45001 #LEADERSHIP
#SISTEMIDIGESTIONE
#SAFETY**

ABSTRACT

Nata dall'esperienza e dall'esigenza di tante aziende, la norma sull'HSE manager riconosce a questa figura un ruolo chiave nella gestione della safety aziendale, un ruolo da leader, elemento più volte richiamato dalle norme sui sistemi di gestione. Il testo propone una lettura integrata di queste norme, evidenziando quali caratteristiche personali e professionali dell'HSE manager possono fare la differenza per una efficace applicazione della UNI ISO 45001:2018.

INTRODUZIONE

Esercitare la leadership: è questo uno dei concetti che più spesso ricorrono nei confronti e dibattiti intrapresi quando si parla di corretta gestione di una organizzazione – indipendentemente dalla natura e dalla struttura della stessa – e, dunque, quando si tratta delle relazioni che necessariamente intercorrono fra le differenti componenti organizzative, siano esse di natura tecnica o di natura gestionale.

Alla leadership si associa il *commitment*, l'impegno che ogni organizzazione riversa nel portare avanti una strategia e una visione su cui incanalare profitto e performance, valori e risultati.

Chiaramente, più l'esercizio del governo è perfuso all'interno della organizzazione, maggiore sarà il valore, aggiunto che ne deriverà, sia in termini di clima interno, che

¹ INAIL Direzione Generale - [CONTARP](#)



di competitività e sostenibilità ed, in ultimo, anche di mercato.

Negli anni è apparso sempre più evidente che una corretta collocazione delle risorse, con una chiara attribuzione di ruoli, responsabilità ed autorità, tarati e calibrati anche in funzione di precise competenze e abilità tecnico professionali, potesse essere una evidente chiave di forza, oltre che una opportunità organizzativa di rilievo; da qui è derivata l'esigenza di attagliare competenze e attitudini che, ravvisate come necessarie nei livelli organizzativi, propriamente manageriali e di dirigenza, sono via via apparse come necessarie anche in ruoli tecnici specialistici, ancorché di alto profilo.

È in questo contesto che nasce l'esigenza di definire, delineare maggiormente e connotare il ruolo rivestito dall'HSE manager, soggetto cui si chiede la gestione, (non solo) tecnica, dell'area Health, Safety e Environment (HSE), a cui il soggetto stesso deve saper affiancare e possedere competenze di più ampio respiro, in modo da poter entrare e comprendere la struttura organizzativa aziendale e indirizzare, per le esigenze HSE, la rete degli stakeholder, il sistema delle relazioni e il sistema delle comunicazioni.

LA LEADERSHIP ELEMENTO IMPRESCINDIBILE DI OGNI SISTEMA

Il termine leadership intende indicare il rapporto di colui che in una struttura sociale organizzata occupa la posizione più elevata, di dominio e preminenza nell'interazione con il resto del gruppo.

Tale figura viene generalmente intesa come il capo, dal latino *caput* che significa testa, il leader (dal verbo inglese *to lead*, guidare) e indica colui che ricopre un ruolo di comando o direzione (appunto di leadership) per il perseguimento di scopi comuni. E se ancora ci si volesse soffermare sul termine ed il senso stesso, si potrebbe giungere a dire che il leader, figurativamente, è il comandante, non certo il dictator, che conduce una nave e ne determina la rotta, nota la destinazione da raggiungere; è, al contempo, anche colui che detta regole e impartisce disciplina, in virtù di una autorità susseguente una riconosciuta autorevolezza.

Troppo? No; e l'esempio, per traslazione, si trova quando si discute di sistemi organizzati, gestiti con equilibrio e misura, ove i risultati non si misurano solo in termini di profitto, efficacia ed efficienza, ma anche in termini di capitale relazione, umano e organizzativo. Anzi, dove si è compreso che il capitale



umano e la sua gestione sono indispensabili per creare valore in un'organizzazione che intende generare profitto in maniera durevole. Tutto ciò ha di certo evidenza nei più moderni approcci che si seguono quando, attraverso un sistema, si gestisce un'organizzazione, un'impresa, *latu sensu*, o anche solo in ambiti specifici, quali la qualità, l'ambiente, la salute e sicurezza sul lavoro.

Ci si sta pian piano avvicinando a parlare di visione unica e di gestione integrata, sia sul piano organizzativo che sul piano tecnico; il leader di una organizzazione non può e non deve avere una visione parziale e parcellizzata della realtà che guida; al contrario, deve avere un quadro di insieme, in cui gli obiettivi strategici cui tendere sono obiettivi di *governance*, che esprimono l'intera catena del valore della organizzazione, disciplinata secondo una *due diligence*² unica e convergente.

Certo ogni singolo concetto sin qui espresso in termini del tutto teorici, è adesso di più facile concretizzazione, specie se inquadrato in un framework gestionale, denominato HLS, (high level structure) che rappresenta, dal 2015, il modello su cui la ISO ha indicato debbano essere costruiti tutti i sistemi di gestione interni ad una organizzazione, indipendentemente dalla natura – pubblica o privata – dalle dimensioni, dalla territorialità, dalla complessità interna.

La High Level Structure (HLS) è articolata in:

1. Scopo
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Contesto dell'organizzazione
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Operatività
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

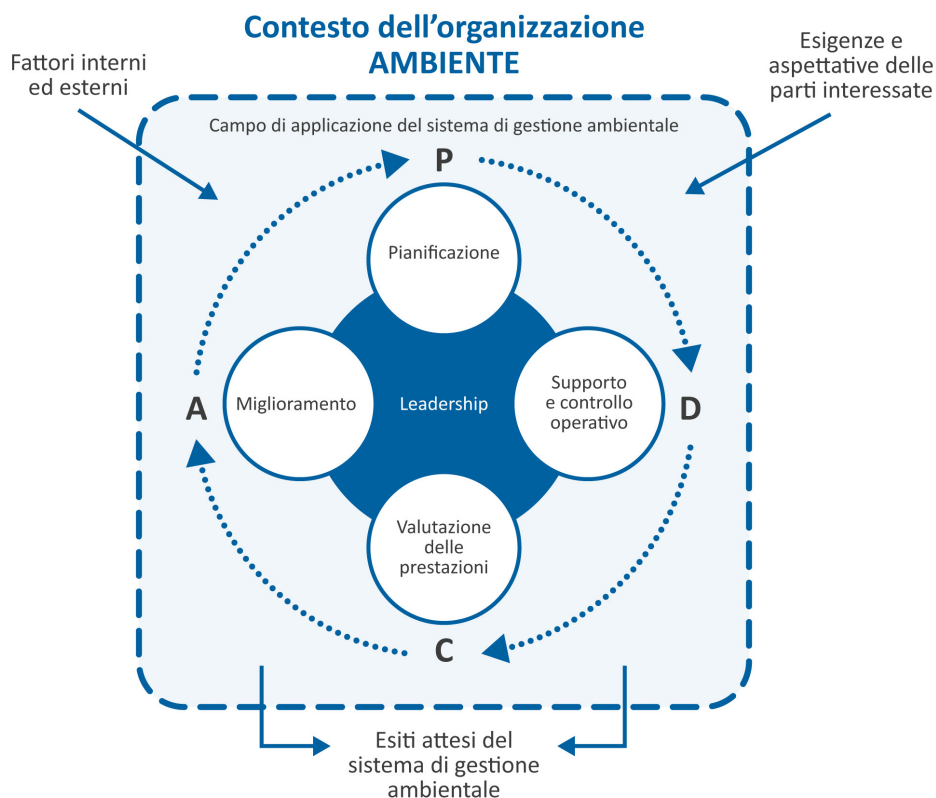
Di fatto, nell'implementazione di un sistema di gestione, si inizia con la determinazione del punto 4, relativo al contesto della organizzazione che serve a definire la cornice in cui l'organizzazione si muove e si articola, dovendo identificare soggetti con cui entra in relazione, su cui esercita un impatto e da cui derivano impatti. Tuttavia è il punto 5, dedicato alla leadership, il riferimento cardine, perno su cui impiantare ogni sistema di gestione.

Dunque, l'esercizio della leadership dà l'impronta; il *commitment*, l'impegno che si profonde, ne è inevitabilmente legato. Riusciremmo ad immaginare una guida autentica senza un impegno massivo e convinto nella guida stessa? E riusciremmo ad immaginare una guida efficace senza una politica chiara, senza una scelta oculata nella gerarchia e nella catena delle responsabilità, attribuite in funzione ed in virtù di ruoli, competenze, capacità, attitudini?

Ed in ultimo, quanto pesa, sul valore e plusvalore aziendale la capacità del top management di coinvolgere ogni singolo lavoratore nel processo aziendale, di farlo sentire parte attiva e collaborativa, capace di portare il proprio contributo, il proprio sapere costruito sulla esperienza e sulla presenza sul campo?

Tutti questi quesiti trovano risposta puntuale nella esplicitazione dell'esercizio di leadership, esattamente come definito nei sistemi di gestione basati sulla HLS; di certo, diventa molto più forte nei sistemi di gestione dedicati alla salute e sicurezza sul lavoro, laddove la norma ad hoc, la UNI ISO 45001 del 2018, alla leadership associa direttamente e esplicitamente la partecipazione dei lavoratori, dando contestualmente alla partecipazione la definizione di "coinvolgimento nel processo decisionale", come si vedrà meglio nel prosieguo.

² Il termine *due diligence* è utilizzato nell'accezione di cui alla UNI ISO 26000, punto 2.4 e va inteso come: necessaria diligenza (*due diligence*) - processo globale e proattivo per identificare gli impatti negativi, reali e potenziali, di tipo sociale, ambientale ed economico, delle decisioni e delle attività di un'organizzazione, inerenti l'intero ciclo di vita di un progetto o di una attività dell'organizzazione, con lo scopo di evitare, o di mitigare, tali impatti negativi.



I RUOLI DEI LEADER PER OPERARE IN SICUREZZA: LA UNI ISO 45001:2018

Elemento imprescindibile, come si diceva, di ogni sistema, la leadership assume nei sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro dei connotati peculiari che la contraddistinguono, in senso integrativo, e mai in contraddizione a quanto espresso dalle altre norme sistemiche. Infatti, vi troviamo i requisiti già citati nel paragrafo precedente che vengono adattati al SGSLS ma sono concettualmente simili per tutti i sistemi e che, sostanzialmente, mirano a garantire che il leader dimostri impegno nel sostenere il SGSLS ed assumersene le relative responsabilità; ma nella UNI ISO 45001 vengono richiamati alcuni elementi distintivi tra i quali piace citare l'impegno a "proteggere i lavoratori dalle ritorsioni a seguito di segnalazione di incidenti pericoli rischi e opportunità".

Un requisito della norma che la dice lunga su quanto il tema della prevenzione e, in generale, della salute e sicurezza, possa essere visto come un valore comune (In Italia addirittura costituzionalmente garantito), ma possa anche essere vissuto come elemento di disturbo perché potenzialmente generatore di minor

produttività ed addirittura causa di ritorsioni.

In una organizzazione attenta alla sicurezza i leader sostengono con forza i comportamenti virtuosi, come "segnalare un pericolo" attraverso atti concreti, addirittura premiali, o anche semplicemente dando seguito alla segnalazione, gestendo il rischio e dandone esplicito riconoscimento a chi lo ha segnalato. L'esempio citato serve a porre in evidenza un quesito della massima rilevanza in questo contesto. Chi è il leader della sicurezza? L'HSE Manager sicuramente, con il suo ruolo ispiratore del vertice aziendale ma anche - e soprattutto - l'alta direzione, che deve dare l'input garantendo risorse umane e strumentali. Ma non solo.

Quando si parla di salute e sicurezza sul lavoro diventa rilevante il ruolo di tutta la catena di comando, dall'alta direzione al dirigente fino a colui che materialmente vigila e indirizza le persone: il capocantiere, il caporeparto, il caposquadra...fino ad arrivare al lavoratore. Sì, proprio al lavoratore, perché per fare sicurezza questi deve essere parte attiva, anzi proattiva: leader nella propria squadra, nel proprio reparto; in grado di segnalare un mancato infortunio, supportare correggere o



anche riprendere (cosa che non rientra certo tra i suoi compiti giuridici) un collega che esegue una manovra scorretta o non indossa un DPI.

Questo ragionamento, lungi dall'essere astratto e puramente teorico, trova la sua espressione normativa nell'altro fondamentale elemento distintivo della UNI ISO 45001, la consultazione e partecipazione dei lavoratori che, non a caso, sono il cuore della [ruota di Deming](#) della UNI ISO 45001:2018 adattando, anzi integrando opportunamente, lo schema che già avevamo riportato nel paragrafo precedente.

Ciò a riprova di quanto già espresso: l'HSE Manager non può e non deve essere solo un esperto di norme, aspetti tecnici e interpretazioni giurisprudenziali, ma anche un abile tessitore di rapporti e relazioni a tutti i livelli aziendali. Deve svolgere una continua opera di convincimento e di assistenza, anche dando l'esempio, perché lavorare in sicurezza non sia uno slogan ma un costante modo di operare.

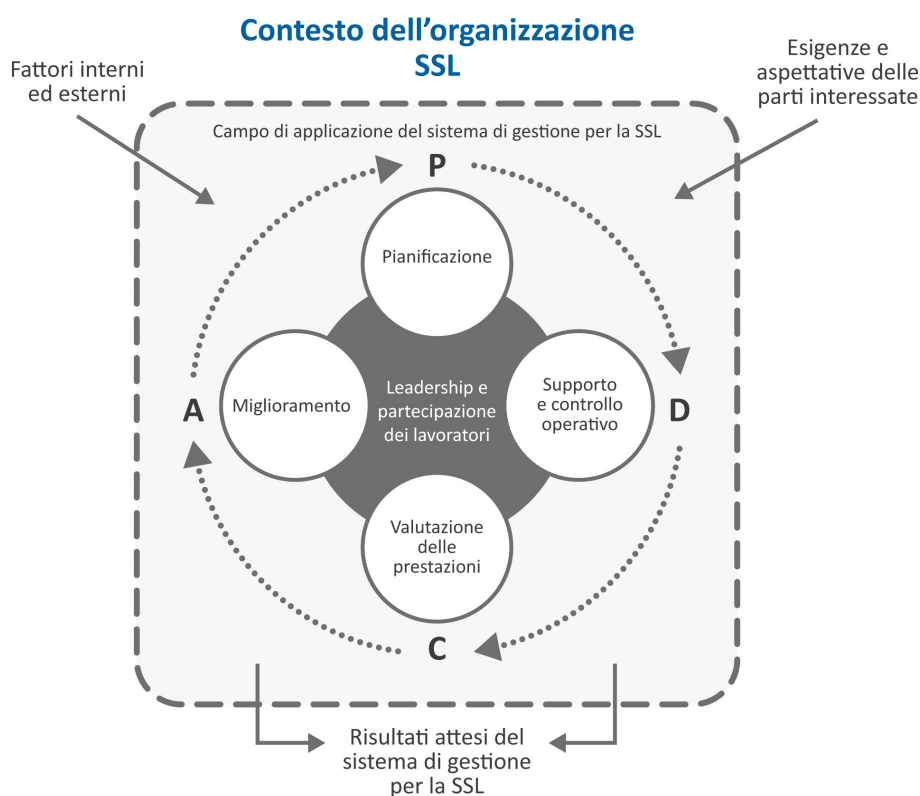
Solo un'efficace condivisione di metodi, valori, obiettivi e logiche comportamentali con i lavoratori e, quindi, naturalmente con la

loro rappresentanza può condurre all'effettivo miglioramento dei livelli di salute e sicurezza.

L'HSE MANAGER: TRA LEADERSHIP E COMPETENZE SPECIFICHE

A fronte di tale, evidente complessità e vastità delle problematiche che il leader HSE deve fronteggiare, UNI ha ritenuto importante individuare le competenze, le abilità e le conoscenze che questa figura deve possedere per poter svolgere correttamente il proprio ruolo in qualsiasi tipologia di organizzazione. La norma "Attività professionali non regolamentate – Figure professionali in ambito HSE (Health, Safety, Environment) – Requisiti di conoscenza, abilità e competenza" nasce, dunque, dalla volontà di definire dei riferimenti certi e oggettivi, in termini di livelli di competenza e di qualità professionale, per i manager che si occupano di salute, sicurezza e ambiente, figure che sono già ampiamente presenti in Italia e all'estero e che operano nell'ambito di aziende e organizzazioni medio grandi.

All'interno della norma si è cercato di elencare in maniera chiara e essenziale, ma non esaustiva, la lista dei compiti e delle





attività fondamentali che qualificano il HSE Manager nonché le competenze, le abilità e le conoscenze che questa figura deve possedere per poter svolgere correttamente il proprio ruolo in qualsiasi tipologia di organizzazione. Per tenere conto delle situazioni molto eterogenee che caratterizzano la realtà lavorativa italiana, la norma ha individuato due diversi profili professionali: il manager strategico e il manager operativo.

Entrambi operano in una posizione organizzativa dotata di autonomia decisionale, ma il manager strategico, a differenza del manager operativo, è individuato dal vertice aziendale con il preciso scopo di essere sostenuto nelle scelte strategiche e nella definizione degli obiettivi aziendali.

Il manager strategico rappresenta un punto di riferimento per il coordinamento, la consulenza e il supporto gestionale nell'implementazione dei sistemi di gestione legati alla salute, alla sicurezza e all'ambiente, nonché per la gestione delle emergenze.

Nelle realtà più complesse, specie se dotate di più unità organizzative, egli svolge infatti una funzione di coordinamento per l'attuazione dei piani di azione predisposti per il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'alta direzione aziendale, in piena coerenza con le normative vigenti, le procedure e linee guida dell'organizzazione stessa.

Il HSE Manager operativo opera generalmente a valle della definizione degli obiettivi strategici nell'ambito della gestione degli aspetti più propriamente tecnici e organizzativi, che devono essere affrontati nell'attuazione dei suddetti piani di azione.

“ Il manager strategico è individuato dal vertice aziendale con il preciso scopo di essere sostenuto nelle scelte strategiche e nella definizione degli obiettivi aziendali. ”

Entrambe le figure professionali devono essere in grado di valutare gli effetti in tema di salute, sicurezza e impatto ambientale delle scelte produttive e organizzative aziendali. Essi devono sapere individuare le competenze professionali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di salute e sicurezza prefissati e procedere ad un eventuale allineamento delle competenze esistenti con quelle richieste tramite corsi di formazione specifici o la selezione di personale specialistico.

Pertanto al HSE Manager, sia strategico sia operativo:

- è affidata la responsabilità del





coinvolgimento del personale e delle loro rappresentanze al fine del miglioramento dei livelli di salute e sicurezza e tutela dell'ambiente garantiti dell'intero sistema di gestione. È attribuito il compito dell'analisi dei dati, delle risultanze degli audit interni e delle informazioni fornite dalle segnalazioni, allo scopo di individuare le cause che hanno generato le non conformità o i quasi incidenti, incidenti o infortuni e la collaborazione all'individuazione delle misure atte ad eliminarle;

- spetta il compito di supportare l'alta direzione aziendale nella definizione dei criteri di selezione e qualificazione dei fornitori di servizi e di beni e di gestione della documentazione per ciò che concerne, ovviamente, gli aspetti di tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente.

A tale fine il HSE Manager operativo predispone e pianifica verifiche periodiche dirette o indirette dell'efficacia del sistema di gestione della salute, sicurezza e ambiente e verifica l'avvenuta diffusione dei requisiti e delle procedure per la corretta implementazione

e manutenzione del sistema di gestione a tutte le parti dell'organizzazione interessate nella misura in cui tali informazioni sono pertinenti. In particolare, il HSE Manager operativo collabora con le diverse funzioni aziendali per l'individuazione delle soluzioni tecniche o organizzative ai problemi che correntemente si manifestano durante l'attività aziendale e, attraverso degli appositi indicatori di prestazione, individua le modalità con cui valutare gli aspetti ambientali, di salute e sicurezza dell'intero sistema di gestione.

In considerazione della complessità, articolazione e vastità delle tematiche che il HSE Manager deve padroneggiare (e della loro rilevanza dal punto di vista economico e sociale) è dunque importante che lo stesso abbia un bagaglio di conoscenze robusto e completo, oggetto di un aggiornamento continuo che tenga conto dell'evoluzione della normativa e della tecnica e delle caratteristiche del tipo di attività svolta dall'organizzazione in cui esso si trova ad operare.

“ L'HSE Manager deve avere un bagaglio di conoscenze robusto e completo, oggetto di una aggiornamento continuo. ”

Per questo motivo nella norma UNI 11720:2018 viene data particolare importanza ai requisiti di accesso alla professione di HSE Manager in termini di apprendimento formale, non formale e informale e di aggiornamento delle competenze nel tempo.

Se la certificazione delle competenze rimane sicuramente un atto volontario, si deve tuttavia prendere atto che, in un mercato del lavoro sempre più competitivo e spesso rivolto al ribasso dei costi (e troppo spesso, delle competenze), è molto utile avere una norma di riferimento in base alla quale orientarsi per accertarsi che il manager scelto abbia un bagaglio di conoscenze robusto e completo, e abilità relazionali e psicoattitudinali adatte



alle caratteristiche del tipo di attività svolta dall'organizzazione in cui è chiamato ad operare.

Soprattutto, bisogna sottolineare ancora una volta il requisito delle capacità relazionali e psicoattitudinali del HSE Manager perché, in linea come quanto Aldo Gastaldi, militare e partigiano di origini liguri, scriveva nel suo “Codice di Cichero”, testo con il quale dettava alcune regole di comportamento ai suoi, *“il capo viene eletto dai compagni, è il primo nelle azioni più pericolose, l'ultimo nel ricevere il cibo e il vestiario, gli spetta il turno di guardia più faticoso...”*.

CONCLUSIONI

Appare adesso evidente come l'HSE Manager possa efficacemente esercitare il suo ruolo anche e soprattutto attraverso la propria leadership, che proprio la norma 45001:2018 cita esplicitamente come il primo dei fattori di successo per la implementazione ed efficace attuazione dei sistemi di gestione (par 3.1 lett a). In realtà, la norma tra i fattori di successo ne annovera altri, comunque riconducibili al leader, come la definizione di politiche aziendali in tema di salute e sicurezza compatibili con gli obiettivi strategici globali

e gli indirizzi dell'organizzazione, nonché l'individuazione e la messa a disposizione delle risorse necessarie per mantenere efficiente ed efficace il sistema di gestione; risorse intese non solo come beni strumentali e finanziari, ma anche come conoscenze, competenze e abilità e tutto ciò che contribuisce a valorizzare il capitale umano.

Altro fattore chiave è la consultazione e la partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, ove presenti, e anche in tal senso la norma UNI 11720:2018 prevede che il HSE Manager debba sapersi relazionare con le altre funzioni dell'organizzazione per promuovere la diffusione delle informazioni in modo chiaro e comprensibile alle parti interessate di tutti i livelli, utilizzando gli strumenti di comunicazione più appropriati.

Non si può non rilevare che tali norme nascono in ambiti e contesti diversi: norma internazionale una, nazionale l'altra, ma redatte nello stesso periodo storico; segno che i diversi gruppi di lavoro nel sottolineare l'importanza di questi requisiti lo hanno fatto senza potersi influenzare, ma alla luce di esperienze ormai condivise e consolidate che costituiscono essenza imprescindibile della moderna cultura di gestione della safety.



IL RUOLO DELL'HSE MANAGER: COOPERARE CON L'HR PER COSTRUIRE UNA SOLIDA CULTURA DELLA SICUREZZA

Autori: [Luca Quaratino](#)¹
e [Veronica Bonanomi](#)²



#CULTURA ORGANIZZATIVA
#HR #HSE #ANALISI ORGANIZZATIVA
#SICUREZZA

ABSTRACT

L'articolo mira a spiegare l'importanza per la figura dell'HSE di identificare la rilevanza del "valore" della sicurezza all'interno della cultura organizzativa in cui svolge la sua azione professionale. Tale attività diagnostica costituisce la premessa indispensabile per cooperare, con la funzione HR, alla costruzione di una solida cultura della sicurezza presso il management e i singoli lavoratori. Dopo un inquadramento teorico sul concetto di cultura organizzativa, il contributo fornisce alcune indicazioni operative, utili sia a manager interni che a consulenti esterni responsabili dell'HSE.

PREMESSA

Questo articolo nasce dall'incessante spinta verso la conoscenza che ci ha fatto incontrare nell'ambito del master [IULM in HR & Communication](#), nonché dalla profonda convinzione che, solo condividendo questa conoscenza possiamo vedere attuarsi quei cambiamenti che tanto auspichiamo.

Al colloquio iniziale Luca, il professor Quaratino direttore del Master, ha semplicemente chiesto: "E come mai Veronica, un ingegnere ambientale, un RSPP HSE che si occupa di salute e sicurezza nelle aziende, viene a partecipare ad un corso per risorse umane?"

¹ [Ricercatore universitario](#), Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi - IULM; direttore del Master executive in "Communication & Human Resources", componente del comitato scientifico del CERC - Centre for Employee Relations and Communication.

² Formatrice, ingegnere e fondatrice di [BCL e HSEquipe](#).

La risposta è stata semplice: “Perché da RSPP e HSE io mi *occupo di persone, di umani*, oltre che di norme, macchine e processi! E devo saper usare il linguaggio anche del mio collega che si occupa di recruitment, performance management, job design, etc, insomma, sono qui per imparare”.

E fin dalla prima lezione è nato uno scambio reciproco in aula tra colleghi e docente, una condivisione ed un confronto naturale dai due punti di vista, come fossero due facce della stessa medaglia: infatti, HSE & HR rappresentano un incontro imprescindibile per un’organizzazione che, al centro, voglia mettere le persone; una partnership attorno alla quale si creano le migliori condizioni di business, produttività, clima aziendale, fiducia, appartenenza, sviluppo ed, alla base di tutto, salute e sicurezza.

LA CULTURA D’IMPRESA

In questo primo paragrafo viene approfondito il concetto di “cultura d’impresa” sotto diversi punti di vista: che cosa è, come si forma, perché è importante per il funzionamento e il successo di un’organizzazione e, infine, in che modo è possibile analizzarla e comprenderla.

La cultura di un’organizzazione può essere definita come l’insieme di principi di fondo, che essa ha sviluppato nel tempo per affrontare i problemi di adattamento all’ambiente esterno e di integrazione interna, che hanno funzionato abbastanza bene da essere considerati validi e che, perciò, vengono trasmessi ai nuovi membri come il giusto modo di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi³. Essa racchiude, pertanto, i valori fondamentali attorno ai quali le persone costruiscono il proprio senso di appartenenza, la specifica visione del mondo che le contraddistingue e il polo magnetico che ne orienta i comportamenti organizzativi.

Ogni cultura nasce e si consolida attraverso

processi in parte casuali e misteriosi, nei quali tuttavia si ritrovano di solito alcuni ingredienti di base:

- a) le esperienze di successo e la loro idealizzazione. Se un particolare modo di fare è fonte di gratificazione per gli individui e consente di raggiungere gli obiettivi dell’impresa, quei modi tenderanno a essere mitizzati, e adottati sempre più acriticamente, perché diventano – nella coscienza collettiva – “buoni in sé”, e non perché portatori di risultati;
- b) la presenza di leader carismatici che aiutano i membri dell’organizzazione a dare un senso compiuto, nobile e appagante a ciò che accade e a ciò che



³ [Schein, E. H., “Coming to a new Awareness of Organizational Culture”, Sloan Management Review, 1984, 25, 4, pp 3-16.](#)



si fa: inventano storie che legittimano le esperienze, e queste storie trovano senza fatica chi le canta e le propagandi;

- c) l'emergere di una metafora di base⁴ (*root metaphor*), tratta dall'esperienza comune (ad esempio da una delle caratteristiche essenziali del processo produttivo); una immagine concreta che viene utilizzata come analogia fondamentale nello sforzo di comprendere il mondo e di mettere ordine nel mondo stesso, riducendo le così dette dissonanze cognitive. Questa metafora di base, che giace ai livelli più profondi di una cultura, nel cuore di quella che viene definita la conoscenza tacita, è anche chiamata "metafora generativa", perché se ne applicano tutti i corollari e le implicazioni per interpretare la situazione o l'esperienza vissuta. Ad esempio, presso una nota azienda statunitense nel settore della produzione di aerei, un consulente si accorse del fatto che tutti gli uomini, per sorreggere i pantaloni, indossavano contemporaneamente sia la cintura che le bretelle, considerando la cosa assolutamente naturale. Interrogati sul perché, risposero "Double check!". La metafora generativa dell'azienda era appunto quella dell'avere un back-up di ogni cosa, elemento cruciale nei processi di funzionamento di un aereo, ma così potente da essersi inconsapevolmente esteso ad ogni aspetto della vita organizzativa.

Dunque, il consolidamento di un'identità forte è alla base di un efficace ed efficiente funzionamento organizzativo, dal momento che fornisce un linguaggio comune, sostiene i processi di coordinamento, genera coesione, alimenta la motivazione e favorisce l'engagement delle persone. Come osservato in [un brillante libro di qualche anno fa](#), spesso il successo di lungo termine delle migliori aziende è costruito su una solida e condivisa



cultura organizzativa, prima ancora che su specifiche scelte tecnologiche, di prodotto e commerciali.

Tuttavia, è importante ricordare che ogni cultura aziendale è, allo stesso tempo, una risorsa e un vincolo: permette di fare bene o benissimo alcune cose, ma impedisce non solo di fare ma persino di "vedere" molte delle opzioni teoricamente disponibili per la soluzione di un problema. Inoltre, specifici tratti identitari possono avere – in determinati contesti – conseguenze indesiderate o "effetti collaterali" che ne sovrastano i benefici. Ogni virtù può trasformarsi in vizio in determinate circostanze. Ad esempio, una cultura fortemente orientata a rispondere tempestivamente alle richieste del mercato,

⁴ Pepper, S. C., *World Hypotheses: A Study on Evidence*. Berkeley, CA: University of California Press, 1942.

generando così elevata soddisfazione e fedeltà dei clienti, potrebbe essere portata a sacrificare su questo stesso altare alcuni gradi di attenzione nella gestione in sicurezza dei processi operativi interni.

IL RUOLO DELL’HSE E LA PARTNERSHIP CON LA FUNZIONE HR

Da queste premesse, emerge la nostra riflessione circa l’importanza per chi si occupa di HSE di identificare quale posizione occupi la sicurezza nella gerarchia valoriale di un’azienda, anche a fine di mettere in campo gli opportuni interventi di consolidamento della cultura della sicurezza, ove necessario. In questa prospettiva, possono trovare spiegazione anche alcune cattive prassi spesso sottolineate dagli addetti ai lavori⁵: una grande attenzione alla “compliance” formale, attraverso il richiamo dei temi della sicurezza sul lavoro nella documentazione aziendale (come ad esempio i codici etici, a cui tuttavia non corrispondono strategie, azioni e comportamenti coerenti e concreti); la diffusa considerazione della partecipazione alla formazione sulla sicurezza come mero adempimento di un obbligo di legge e non come momento di crescita culturale e di competenze dei lavoratori coinvolti. In questa tipologia di aziende il problema di fondo da affrontare è proprio l’assenza di centralità della sicurezza nel quadro dei valori portanti della cultura d’impresa ([HR Zone 2018](#)).

La figura dell’HSE è, in questo senso, chiamata a vestire i panni del consulente (a prescindere dal fatto che formalmente si tratti di un interno o un esterno), in grado di effettuare una diagnosi circa la collocazione e il peso dei temi della sicurezza all’interno della cultura di una specifica organizzazione. Un’operazione che può rivelarsi complessa per due ordini di ragioni: da un lato, la cultura di un’impresa è difficile da descrivere per coloro che ne fanno parte e che spesso

agiscono determinati comportamenti in modo automatico e inconsapevole (si usa dire che il pesce non conosce l’acqua in cui nuota); dall’altro lato, ogni cultura organizzativa si articola poi in sottoculture legate alla diversità di funzione, livello gerarchico o territorio, che esprimono anche sensibilità diverse rispetto ai temi della sicurezza (si pensi, ad esempio, al personale di stabilimento e di ufficio).

Una **diagnosi** “clinica” della **cultura** organizzativa si realizza concretamente attraverso la decodificazione dei tre principali sistemi di espressione delle credenze e dei valori culturali: il linguaggio verbale, il linguaggio dei comportamenti e il linguaggio degli artefatti.

“ La cultura di un’impresa è difficile da descrivere per coloro che ne fanno parte e che spesso agiscono determinati comportamenti in modo automatico e inconsapevole. ”

I simboli verbali includono il “gergo”, gli aneddoti e le storie che istruiscono gli estranei su “come vanno le cose in questa azienda” e soprattutto i miti, vale a dire racconti in forma drammatizzata di avvenimenti la cui veridicità è data per scontata e che propongono come modelli le condotte e le motivazioni dei protagonisti del racconto. (Quale ruolo hanno le parole relative alla sicurezza? Vengono richiamate con forza o pronunciate sottovoce? Come viene narrata la sicurezza in azienda?).

Tra le manifestazioni simboliche rappresentate da condotte e stili di comportamento, particolare rilievo hanno i riti e le cerimonie, cioè azioni collettive ad alta risonanza emotiva; proprio attraverso i riti e le cerimonie la comunità organizzativa celebra i propri

⁵ [Quaderno della Sicurezza AiFOS “HR & Safety at work, un legame che crea cultura”, 2015](#)



successi, gli eroi che ne sono stati gli artefici e gli ideali che li hanno ispirati. (La sicurezza ha un suo ambito di espressione simbolica attraverso momenti dedicati e percepiti collettivamente come importanti? Fa parte dei comportamenti distintivi delle figure chiave dell'organizzazione?).

Il terzo sistema di simboli è costituito dagli artefatti fisici e dalle caratteristiche del contesto spaziale che li contiene. Tali elementi, per la tendenza a durare nel tempo che è propria della materia, possono trasmettere in modo tenace e incessante particolari modi di concepire le relazioni interpersonali e inter-funzionali, con modalità tanto più efficaci in quanto sfuggono al controllo intellettuale. (Secondo quali standard è progettato l'ambiente fisico? L'HSE e le sue attività hanno uffici e spazi dedicati e di che tipo? Vicino a chi sono collocati?).

Una figura HSE “culturalmente competente” sarà in grado di procedere a tale diagnosi e, valutato il grado di distanza della cultura attuale dai temi della sicurezza, di contribuire a **progettare** un processo di **trasformazione culturale** in cui la responsabilità di assicurare la sicurezza del luogo di lavoro costituisca una priorità diffusa a tutti i livelli, dal management ai singoli lavoratori. Si tratta di un intervento complesso, rispetto al quale tuttavia l'HSE può trovare un alleato strategico nella Direzione HR dell'azienda ([HR Gazette 2019](#)). In primo luogo, perché l'HR è il custode e il promotore dei valori e della cultura di un'organizzazione e, in questo senso, può costituire un “gatekeeper” d'eccezione per conoscere la mentalità, lo stile di gestione e le abitudini comportamentali di un'impresa, compresa la sua sensibilità rispetto ai temi della sicurezza. In secondo luogo, la stessa Direzione delle Risorse Umane svolge un ruolo chiave di raccordo comunicativo (top-down e bottom-up) tra il vertice e i lavoratori, che tocca inevitabilmente anche i temi della sicurezza.

Inoltre, la funzione HR presidia alcune leve organizzative e gestionali strategiche ai fini di un radicamento del valore della sicurezza all'interno del quadro valoriale complessivo di un'azienda ([HRonline 2014](#)).

Entrando brevemente nel dettaglio di questo ultimo aspetto, possono essere evidenziati le seguenti aree di responsabilità e competenza dell'HR:

- progettazione e descrizione delle mansioni lavorative rispettose di standard di sicurezza adeguati;
- reclutamento e selezione dei candidati giusti, vale a dire sensibili e orientati ai temi della sicurezza;
- definizione di percorsi di *induction* adeguati (per contenuti, metodo e durata) a una corretta “sensibilizzazione” dei neoassunti e alla trasmissione del *commitment* aziendale in materia;
- inserimento di obiettivi di risultato e comportamenti relativi alla sicurezza tra gli indicatori da monitorare nel processo di *performance management*;
- progettazione ed erogazione di percorsi formativi di qualità in grado di ingaggiare i partecipanti in un processo di apprendimento che vada oltre la dimensione di obbligatorietà.

La strada da fare per avvicinare HSE e HR è tuttavia ancora parecchia, stando ai più recenti dati di ricerca disponibili relativamente al contesto italiano⁶: il 70% delle funzioni HR ha nessuna o poca conoscenza del DVR (Documento Valutazione Rischi) e, parallelamente, il 67% delle imprese non ha mai visto una collaborazione attiva tra i due enti in materia di “work & life balance”, ambito che la recente crisi sanitaria ha invece posto al centro del dibattito anche in chiave salute e sicurezza ([AiFOS 2015](#)).

E oggi proprio l'emergenza Covid-19 potrebbe

⁶ *ibidem*.

offrire a questa coppia di attori - HR ed HSE - un'opportunità forse unica di qualificarsi agli occhi del vertice aziendale (che tradizionalmente ha altri riferimenti privilegiati all'interno dell'azienda), come interlocutori in grado di dare risposte qualificate rispetto ai problemi di oggi, ma soprattutto di domani; vale a dire le potenziali tante piccole e grandi crisi che richiederanno alle aziende, sul fronte della sicurezza del lavoro, non solo una pronta risposta (*approccio reattivo-patologico*), ma anche e soprattutto una capacità di anticipazione e prevenzione dei problemi (*approccio proattivo-generativo*). Si tratta di un aspetto cruciale per i vertici aziendali che, proprio in occasione della recente crisi sanitaria, hanno potuto toccare con mano quanto le dimensioni della salute psico-fisica e della sicurezza siano divenute un asset chiave per sostenere l'engagement dei collaboratori.

Pertanto, nel prossimo futuro, diventerà essenziale che le due funzioni sappiano costruire una solida partnership - basata su conoscenza reciproca, scambio di informazioni e saperi, fiducia - per favorire la trasformazione culturale dell'organizzazione verso i valori della sicurezza e della salute superando la scorciatoia secondo cui tutta la questione si riduce all'assicurare il rispetto formale di leggi e normative esterne ed interne.

COME MUOVERSI SUL CAMPO

In questo paragrafo conclusivo, vengono presentate alcune indicazioni operative per i referenti HSE che, condividendo le analisi e i presupposti sin qui illustrati, abbiano la volontà di muoversi concretamente nella direzione di una crescita culturale dell'impresa in materia di sicurezza. In particolare, ci si concentrerà sulla dimensione diagnostica.

Gli strumenti a disposizione dell'HSE, che intenda realizzare un'analisi della cultura di un'organizzazione al fine di mettere a fuoco il ruolo, la rilevanza e il grado di priorità ricoperti dai temi della sicurezza, sono sostanzialmente quattro. Si tratta delle modalità di lavoro sul campo tipiche dell'antropologo organizzativo, interessato a capire gli "usi e costumi", la mentalità e i valori di riferimento di un'impresa.

Il primo passo è un'accurata **analisi documentale**, che dovrà prendere in considerazione i materiali disponibili on line e off line, quali: carta dei valori, visione, missione e piano strategico; indagini di clima; rassegna stampa; altra documentazione in cui l'azienda parla di sé (a titolo esemplificativo, brochure istituzionali, house-organ, materiale promozionale, comunicazioni del vertice al personale, sito web, intranet, account



social, ecc.). Si potrà così rispondere ad alcune semplici domande: dov'è collocata la funzione HSE in organigramma, a chi riporta formalmente, di quali comitati e gruppi di lavoro fa parte? In quali documenti si parla di sicurezza, con quali toni ed espressioni? Più nella comunicazione interna o esterna? A quali target ci si rivolge in prevalenza e con quali contenuti comunicativi?

Il secondo passo consiste nel realizzare una serie di **interviste qualitative in profondità** con gli stakeholder chiave in materia di sicurezza: esponenti del vertice/proprietà, rappresentanti dei livelli direttivi e del middle management, alcuni impiegati e lavoratori e, naturalmente, l'ufficio HR. Attraverso questi colloqui - che dovrebbero avvenire in un clima il più possibile disteso, informale e non giudicante, al fine di cogliere i reali punti di vista e di non ricevere risposte di facciata - sarà possibile farsi un'idea concreta di che cosa la sicurezza rappresenti per le persone, quale spazio e priorità occupi nelle loro menti,

intercettando anche eventuali differenze di vedute e percezioni tra le diverse popolazioni organizzative.

La realizzazione delle interviste costituisce anche un'ottima opportunità per mettere in campo un terzo strumento di raccolta dati, vale a dire l'**osservazione partecipante**. Aggirandosi per gli uffici e gli impianti produttivi di un'impresa si potranno osservare i comportamenti realmente agiti dalle persone (al di là di quanto raccontato durante i colloqui), i loro livelli di attenzione e rispetto effettivi della sicurezza. Al fine di evitare il così detto "[effetto Hawthorne](#)" (vale a dire che le persone tendano a migliorare i propri comportamenti sentendosi osservate) sarà essenziale mantenere un approccio informale e mai ispettivo, cercando il più possibile di mescolarsi al personale aziendale. Idealmente passando inosservati.

Il quarto e ultimo punto di attenzione è rappresentato dall'**analisi degli artefatti** e della strutturazione **degli spazi** aziendali. Ad un occhio attento non dovrebbero sfuggire alcune semplici osservazioni: esiste fisicamente un ufficio indipendente per l'HSE? Dove è collocato, vicino a chi? Più in generale, i layout aziendali sono organizzati e strutturati secondo le giuste logiche? Sono corredati da tutto il materiale informativo (cartelloni, segnali, simboli) necessario? Quale grado di ordine e pulizia traspare?

Forte di una diagnosi completa e approfondita, l'HSE potrà infine avviare il successivo lavoro in partnership con l'HR finalizzato a costruire un piano di sviluppo organizzativo che avvicini maggiormente e più efficacemente la cultura organizzativa ai temi della salute e sicurezza. In tale processo, l'HSE avrà la responsabilità di fungere da stimolo costante per l'HR, offrendo il suo (indispensabile) punto di vista tecnico-professionale auspicabilmente - anche alla luce del presente contributo - arricchito da un'adeguata sensibilità di lettura organizzativa.





LE SFIDE DEL PROFESSIONISTA HSE: CHECK-POINT SULLE COMPETENZE

Autore: [Lucio Fattori](#)¹ e [Paola Olini](#)²



**#UNI11720 #HSEMANAGER
#INTELLIGENZAEMOTIVA
#LEADERSHIP #HSE**

ABSTRACT

La norma UNI 11720 identifica i requisiti di conoscenza, abilità e competenza dell'HSE Manager. Essere un professionista HSE oggi richiede un check-point sulle proprie competenze tecniche e manageriali. Quali favoriscono oggi l'affrontare un cambiamento così importante in questo momento di grande sfida? È importante capire come poter migliorare le proprie competenze personali e manageriali, al fine di gestire funzionalmente dinamiche individuali e di squadra, nell'ottica di un miglioramento dei propri risultati in ambito HSE ma non solo.

PREMESSA

“In un panorama così articolato e complesso, sempre più organizzazioni, sia pubbliche sia private, sentono la necessità di dotarsi di figure professionali in grado di supportarle nel percorso verso il pieno rispetto dei requisiti in ambito HSE e di svolgere un ruolo di spinta al miglioramento continuo nelle aree della prevenzione e tutela della salute e

della sicurezza sul lavoro e della protezione dell'ambiente.”

Con queste parole la norma UNI 11720:2018 introduce il contesto in cui si inserisce la figura del HSE Manager. Si tratta di una figura professionale in grado di intercettare la domanda di quelle organizzazioni che vedono sempre più l'integrazione tra i temi della sicurezza, della salute e dell'ambiente

¹ [Formatore e consulente](#) esperto in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

² Formatrice esperta in organizzazione e sviluppo del benessere aziendale.



come la modalità più efficiente ed efficace per perseguire la conformità legislativa e le strategie aziendali, in una prospettiva di miglioramento continuo.

Nell'articolo esamineremo quali sono le competenze, soprattutto in ambito organizzativo e di leadership che un HSE Manager deve possedere per svolgere in modo efficace il suo ruolo.

UNI 11720 E AMBITO HSE

Per definire l'ambito HSE e, di conseguenza, il campo di interesse del HSE Manager è opportuno richiamare le definizioni contenute nella norma [UNI 11720:2018](#), in particolare quelle di salute e sicurezza sul lavoro e ambiente:

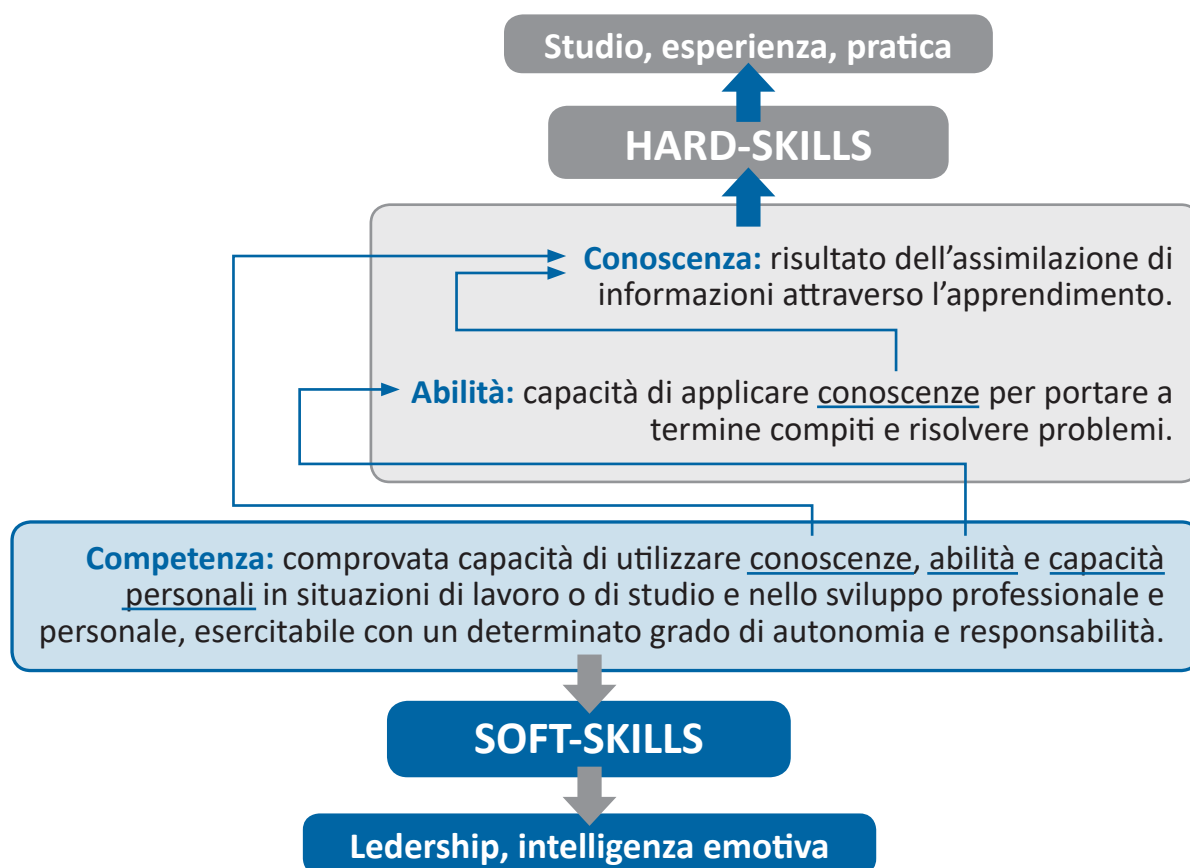
- **salute e sicurezza sul lavoro:** condizioni e fattori che influenzano, o possono influenzare, il benessere fisico, mentale, sociale e il livello di rischio professionale dei lavoratori e di ogni altro soggetto coinvolto nelle attività dell'organizzazione;
- **ambiente:** contesto nel quale

un'organizzazione opera, comprendente l'aria, l'acqua, il terreno, le risorse naturali, la flora, la fauna, gli esseri umani e le loro interrelazioni.

Dalle definizioni citate deriva che l'ambito HSE è costituito dall'insieme delle tematiche relative all'ambiente e alla salute e sicurezza sul lavoro.

Dopo aver identificato l'ambito HSE è opportuno definire il ruolo del HSE Manager, introducendo tre termini su cui torneremo spesso nella nostra trattazione:

- **conoscenza:** risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento;
- **abilità:** capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi;
- **competenza:** comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità.



Il HSE Manager è la figura professionale che supporta l'organizzazione nel conseguimento dei relativi obiettivi in ambito HSE sulla base delle proprie specifiche conoscenze, abilità e competenze.

La distinzione, presente nel testo normativo, tra HSE Manager Operativo e Strategico non deve trarre in inganno, lasciando intendere che la figura definitiva come "operativa" sia una versione "depotenziata" di quella "strategica". Entrambi i ruoli sono di estrema rilevanza nell'organizzazione, andando a differenziarsi più che altri negli aspetti pratici e per i compiti assegnati, e non certamente nelle abilità e nelle competenze necessarie per svolgerli.

Il HSE Manager Strategico opera in una posizione organizzativa dotata di piena autonomia decisionale con riferimento alle scelte strategiche dell'organizzazione in ambito HSE. Il suo ruolo è individuato dal vertice dell'organizzazione (l'alta direzione aziendale) allo scopo di disporre di una figura professionale che possa supportarla nella definizione delle scelte strategiche e dei relativi obiettivi in ambito HSE. Laddove l'organizzazione risulti articolata in più unità organizzative, questa figura può svolgere un ruolo di coordinamento di altri HSE Manager per l'implementazione dei piani di azione necessari al raggiungimento degli obiettivi HSE stabiliti.

Per contro, il HSE Manager Operativo svolge la propria attività in una posizione organizzativa dotata di una piena autonomia decisionale relativamente alla gestione di aspetti operativi, ma limitata con riferimento agli aspetti strategici che sono definiti e decisi ad un livello più elevato dell'organizzazione. In tale contesto organizzativo è possibile la presenza di una figura manageriale di riferimento strategico in ambito HSE che ne coordina le attività.

La figura HSE del Manager va oltre le figure «obbligatorie» previste dalle norme di sicurezza e ambientali e si posiziona nell'organigramma aziendale con competenze in ambito:

- Tecnico
- Manageriale
- Relazionale

COMPITI DEL HSE MANAGER

La figura del HSE Manager aiuta l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi, e non solo a rispettare le leggi. Per questo motivo le sue competenze e abilità dovranno andare oltre dei semplici requisiti "legali".

CONOSCENZA ABILITÀ E COMPETENZA IN AMBITO HSE

Il pensiero espresso da [William Edwards Deming](#) ormai decenni orsono è ancora oggi estremamente condivisibile: "Il compito dei manager non è la supervisione, ma la leadership".

Per questo motivo la norma UNI 11720:2018 ha dedicato l'**Appendice E alla definizione dei comportamenti personali attesi da parte del HSE Manager:**



William Edwards Deming

- a) rispettoso dei principi etici, ossia equo, veritiero, sincero, onesto, riservato, coerente e senza pregiudizi;
- b) di mentalità aperta, ossia disposto a prendere in considerazione idee o punti di vista alternativi o innovativi;
- c) diplomatico, ossia avere tatto nei rapporti con altre persone;
- d) collaborativo, ossia capace di interagire con gli altri efficacemente;
- e) dotato di spirito di osservazione, ossia attivamente consapevole delle condizioni ambientali e delle attività lavorative;



- f) perspicace e riflessivo, ossia istintivamente percettivo delle situazioni e capace di comprenderle;
- g) versatile e flessibile, ossia pronto ad adeguarsi a situazioni differenti, adeguando con tempestività ed efficacia le proprie risposte;
- h) tenace, ossia perseverente e concentrato nel raggiungere gli obiettivi;
- i) risoluto, ossia capace di pervenire a conclusioni tempestive basate su ragionamenti e analisi logici e/o evidenze scientifiche ed empatiche;
- j) sicuro di sé, ossia capace di agire e comportarsi in maniera autonoma.

Resta imprescindibile il possesso di “hard-skills” necessarie per lo svolgimento del compito, che comprendono le conoscenze tecniche e le abilità di problem-solving, frutto

“ **Il compito dei manager non è la supervisione... ma la leadership.**

W. E. Deming

”

di un percorso di studi, di esperienze sul campo e di pratica quotidiana delle materie trattate.

Dalla lettura dei comportamenti attesi emerge però anche l'importanza attribuita alle cosiddette “soft-skills”, che racchiudono le competenze trasversali e sono una combinazione di abilità personali, abilità sociali, capacità comunicative, tratti del carattere o della personalità e atteggiamenti.

INTELLIGENZA EMOTIVA E LEADERSHIP

Oggi testi, conversazioni, corsi, articoli, parlano frequentemente di “[Intelligenza Emotiva](#)”.

In un'epoca di grandi cambiamenti spesso repentini e inattesi, saper sviluppare le relative attitudini diventa un requisito fondamentale per un equilibrio all'interno della propria vita personale, professionale e relazionale. Per poter guidare se stessi e vivere rapporti sani, le capacità emotive e comunicative diventano la base per sostenere e potenziare le competenze specialistiche.

Ma di che cosa si tratta nello specifico?



Leggendo tutti gli 11 punti dell'Appendice E, la domanda spontanea e, a prima vista, forse anche un po' "sarcastica", è se realmente abbiamo bisogno di una crescita personale.

Apparentemente scoraggiante, in realtà estremamente motivante se colta nel campo delle opportunità, questa Appendice raggruppa una serie di caratteristiche di cui ciascuno di noi è in possesso e che è stato in grado di utilizzare almeno una volta nella propria vita. Proviamo a pensarci: *rispettoso, equo, veritiero, sincero, onesto, riservato, coerente...* chi potrebbe negare di aver vissuto uno di questi aspetti?

La sfida richiesta ad un manager oggi, in ambito HSE o in qualsiasi altra posizione strategica aziendale, è quella di utilizzare tutte queste caratteristiche contemporaneamente, con eccellenti standard, in qualsiasi situazione e "controllando la propria emotività". Questo soprattutto in situazioni con livelli di stress mediamente alti, soprattutto nel ruolo ambito, in cui le sfide quotidiane sono frequentemente alterate da fattori esterni e gestite da molteplici figure di riferimento con cui lo stesso manager non è detto sia a contatto diretto e quotidiano. Nell'ambito professionale, ai principali fattori di stress, la maggior parte relativi ai rapporti con i colleghi, i responsabili, fornitori, clienti, alla gestione di attività in tempistiche spesso ridotte, si aggiungono tutti quelli successivi al periodo impegnativo vissuto con il Covid-19: tempistiche ulteriormente contratte, nuove esigenze, necessità di restare al passo coi mezzi informatici e/o di accompagnare chi non in grado autonomamente di farlo, e un confronto con valori e regole emersi in un momento così delicato e potente come quello che stiamo attraversando.

Lo stesso [Hans Selye](#), primo teorizzatore dello stress, nel 1936 individuava tale sindrome tra le difficoltà fisiche e mentali di adattarsi ad agenti esterni non sempre sotto il nostro pieno controllo ([G.A.S - General Adaptation Syndrome](#)). Oggi tale concetto viene espresso con quello simile e più in voga di "zona di comfort". E di tutto ciò che necessario



per sviluppare una mentalità che ci permetta costantemente di uscire da schemi limitanti nostri e altrui, in modo da trovare soluzioni sempre contemporanee e funzionali alle necessità del momento.

Cosa richiede quindi e, soprattutto, come si può misurare e monitorare lo sviluppo della nostra "Intelligenza Emotiva"?

Secondo gli studi di [Daniel Goleman](#) (psicologo e autore del libro "[Intelligenza Emotiva](#)" – 1995, primo testo di ampia divulgazione in Italia sul tema) sono:

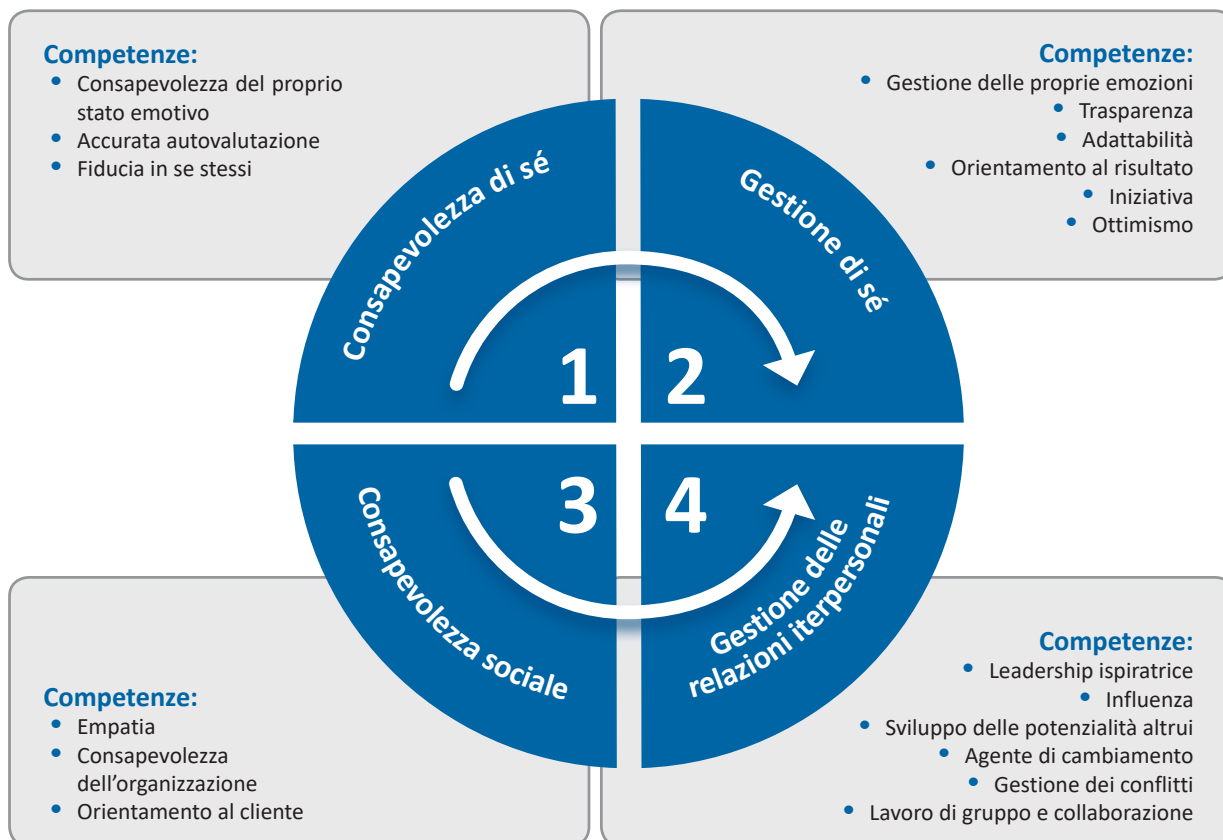
- 4 le principali dimensioni di riferimento;
- 18 le relative abilità allenabili.



Molteplici le competenze che ci permettono di selezionare e individuare ciò su cui è bene concentrarsi per crescere:

La buona notizia è che, al contrario del nostro Q.I. (Quoziente Intellettivo), calcolato su abilità logico matematiche e permanente per

più alto l'allineamento, quanta più forte la motivazione. A tal proposito, ricordiamo l'etimologia di motivazione ed emozione: dal latino "movere", cioè compiere azioni: solo in questo modo potremo avere la garanzia di dirigerci nella medesima direzione.



tutta la vita, il Q.E. (Quoziente Emotivo) può continuare ad avanzare nel proprio sviluppo.

COSA È RICHIESTO PER FARLO?

1. Avere consapevolezza di noi stessi
2. Gestire noi stessi
3. Avere consapevolezza degli altri
4. Saper gestire le relazioni interpersonali

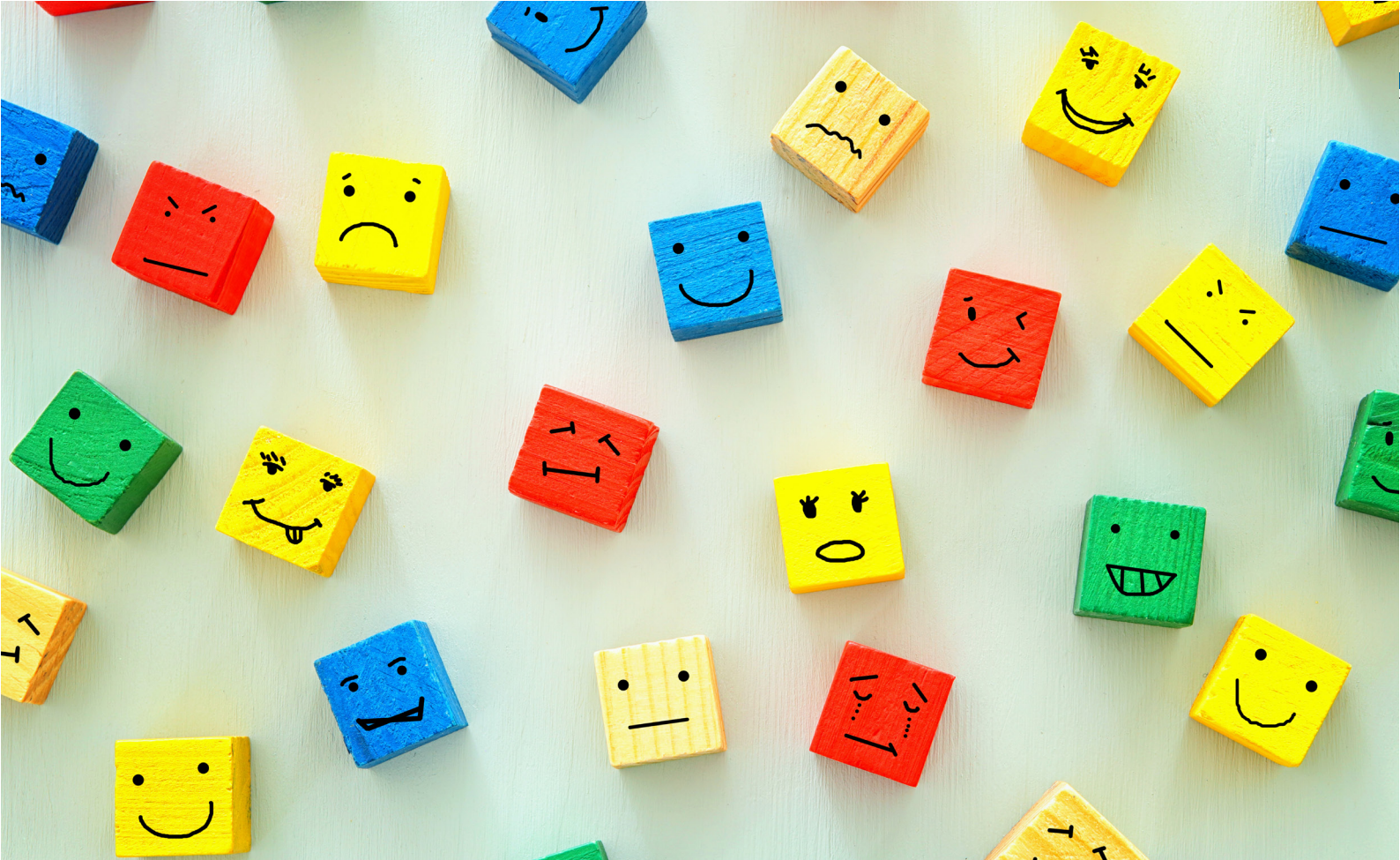
Attraverso uno studio dei nostri valori, scoprire cosa conta veramente per noi, per i nostri dipendenti, per coloro con cui ci interfacciamo quotidianamente, consente di comprendere quale e quanto l'allineamento con quelli aziendali. Questo per generare alta motivazione, sempre più necessaria per la prevenzione proattiva, la concentrazione, la tutela e la crescita dell'azienda stessa. Quanto

AMBIENTE MOTIVANTE E SVILUPPO

Grazie alle scoperte degli studi sull'Intelligenza Emotiva, abbiamo capito che per fare tutto questo è necessario creare ambienti propositivi, aperti, in cui attraverso la possibilità di dare e ricevere feedback costanti, si possa allenare sempre meglio la conoscenza su di sé, cosa ci ostacola, cosa ci sprona. Cosa accade agli altri e come poter connettere tutto questo nel tessuto complesso e articolato delle nostre infrastrutture sociali e organizzative.

Una delle migliori definizioni di leader è proprio quella che individua come tale, colui che sa essere una guida emotiva del gruppo. Che ha la capacità di orientare le emozioni collettive in senso positivo e di disperdere l'azione venefica di quelle nocive.

Colui che è in grado di influenzare le emozioni



dei membri del suo gruppo e che sa far emergere il meglio di ognuno.

- Quanto sarebbe importante, oggi, saper essere tutto ciò in qualsiasi ambito?
- Quanto avere una leadership individuale in grado di generare una risonanza positiva intorno a sé?
- Quanto saper creare una massa critica di Leader risonanti in un'organizzazione?

Tanto. Tanto quanto la potenzialità di trasformare sempre più concretamente i propri obiettivi in risultati.

E, di conseguenza, quelli dell'intera struttura aziendale.

Per concludere, scorrendo le competenze finali richieste al HSE Manager:

- Utilizzare strategie e tecniche di comunicazione;
- Capacità di esposizione e reporting delle informazioni anche in funzione dei differenti livelli dell'organizzazione;
- Collaborare e dialogare con le varie funzioni dell'organizzazione e con i diversi interlocutori esterni;
- Applicare tecniche di public speaking;

- Applicare tecniche di conduzione delle interviste;
- Applicare tecniche di motivazione, coinvolgimento e team building del personale.

Comprendiamo ancora meglio quanto, per avere un impatto significativo all'interno di un'organizzazione, sia importantissimo sensibilizzarsi, formarsi, svilupparsi in tutte le attitudini così dette *soft* e che stanno diventando ormai *hard* e richieste.

Se, come disse l'ambientalista [Paul Hawken](#), «*Il buon management non è altro che l'arte di rendere i problemi così interessanti e la loro soluzione così costruttiva che ogni collaboratore avrà la voglia di lavorarci su*», buon'opera d'arte a tutti.

E buona sfida HSE!

“ **Per avere un impatto significativo all'interno di un'organizzazione è importantissimo sensibilizzarsi, formarsi e svilupparsi in tutte le attitudini così dette soft.** ”





DA MANAGER A LEADER: IL MIO STILE DI LEADERSHIP È EFFICACE?

Autore: Sara Cali¹



**#LEADERSHIP #CAMBIAMENTO
#FLESSIBILITÀ #ENNEAGRAMMA
#FORMAZIONE**

ABSTRACT

Essere leader all'interno di un'azienda significa credere fermamente in uno scopo e nel saper esprimere e trasmettere agli altri le proprie convinzioni. Il leader, attento al proprio equilibrio come a quello generale, dovrà essere capace di avere attenzione ad ogni sfera, di sé come dei lavoratori, al fine di condurre il proprio gruppo verso il benessere organizzativo, perché consapevole che il sacrificare una o più parti vuol dire non fare il bene dell'organizzazione.

PREMESSA

A che età si inizia ad essere dei leader? Se ci fermiamo ad osservare il comportamento dei bambini mentre giocano, possiamo già con assoluta chiarezza capire chi fra loro è il leader, chi prende decisioni nel bene e nel male e viene seguito dagli altri, chi ha iniziativa e che spicca in qualche modo... quindi leader si nasce?

La risposta, a mio avviso è affermativa, ovvero

si può nascere con una forte leadership, che è un concetto diverso da essere leader: asserisco, quindi, che leader si nasce, ma si può anche diventare.

Lavorare sulla propria leadership, è una delle attività più stimolanti ed affascinanti (non ho usato il termine affascinante a caso), dedicarsi a questa parte virtuosa di noi ci aiuta ad avere

¹ [Formatore Esperienziale - mediatore interculturale.](#)



un approccio curioso, aperto e positivo, tutte caratteristiche fondamentali per essere un leader seguito efficace ed apprezzato.

Qui ci concentreremo sullo sviluppo di un modello di leadership efficace e personalizzato attraverso i seguenti punti:

1. coscienza di come sono fatto io;
2. conoscenza di chi ho di fronte;
3. consapevolezza della situazione in cui esercito la leadership.

IL MIO STILE DI LEADERSHIP È EFFICACE?

Negli anni si è cercato di catalogare, teorizzare e soprattutto ricercare uno stile di leadership che sia efficace, che non esiste. Non crediamo a chi ci dice che un modello di leadership sia migliore di un altro perché si tratta di un concetto errato: esistono approcci più confacenti alla nostra personalità e alla situazione, ma tenendo conto di alcune pratiche comuni, che sono proprie del leader in quanto tale:

- ispirare una visione condivisa;
- rendere gli altri capaci di agire;
- sfidare i processi di cambiamento;
- essere in relazione con gli altri.

L'applicazione di almeno queste pratiche comuni definisce il concetto di dinamismo del leader, che non dipende da poteri speciali, da doti innate come il carisma, quanto nel **credere fermamente in uno scopo e nel saper esprimere e trasmettere agli altri le proprie convinzioni.**

Partendo da questo concetto base esploriamo cosa vuol dire essere un leader efficace.

Uno degli errori più comuni è quello di non partire da noi stessi: più ci conosciamo, più siamo consapevoli dei nostri punti deboli e punti di forza, più possiamo “scoprire” come condurre gli altri e farci seguire. Per contro, è completamente inutile tentare di snaturarci per diventare ciò che non siamo; in momenti di stress, stanchezza e fatica molto facilmente ricadremo in ciò che ci viene più spontaneo vanificando il lavoro pregresso e rischiando di cadere in contraddizioni che minano la nostra

credibilità ed affidabilità.

Partiamo, allora, dall'osservare la nostra personalità come l'insieme di tre piani differenti: **il temperamento, i filtri cognitivi e il comportamento.**

- Il temperamento è quella parte innata della personalità determinata dall'eredità genetica, considerata come la dimensione biologica e istintiva; di fatto, è il fattore che si manifesta per primo e difficilmente trasformabile.
- I filtri cognitivi sono le “lenti” con cui noi guardiamo la realtà. Sono tutte quelle componenti esterne e interne che ci fanno essere chi siamo: frutto di cultura di appartenenza, luogo di nascita, esperienze vissute storia personale, le influenze educative, le esperienze di vita. Parte preponderante spetta ai valori: nessuno può operare efficacemente come leader se non agisce in linea con i propri convincimenti. Gli ideali circa il modo di arrivare ai risultati o di trattare con gli altri che nella cultura organizzativa è il concetto del “da noi si fa così”. Spesso noi cadiamo nel tranello estremamente fallace di pensare che la nostra realtà sia assoluta e non siamo capaci di riconoscere né di accettare che la





7 TED Talk da guardare per capire come essere grandi leader, oggi.

realtà è un autoinganno, dato dalla somma di questi filtri cognitivi che, a volte, si rivela come un'arma a doppio taglio che rischia di fare appiattire i comportamenti su pochi schemi predefiniti che possono inibire l'applicazione di altri stili e la ricerca di soluzioni nuove.

- La terza parte della personalità umana è l'espressione del comportamento. Si intende tutto ciò che decidiamo di fare con le risorse che abbiamo, **come** decidiamo di agire e pensare nonostante il temperamento e i [bias cognitivi](#). Il comportamento è **sotto il nostro controllo**, e ci permette di scegliere quello che è meglio in ogni situazione ed è a questo livello che si deve focalizzare l'attenzione. La difficoltà sta nell'accordare in maniera adeguata la situazione alla nostra personalità, adottando delle strategie con noi stessi e gli altri per essere il più efficaci possibile. È grazie a questo accordo che possiamo fare la differenza come leader.

Dobbiamo tenere sotto controllo questi tre aspetti, conoscerli e lavorare sulla parte che possiamo modificare e migliorare, ricordando che dal punto di vista psicologico non si può dare agli altri ciò che non si ha. Questo non deve limitare la capacità di apprendere comportamenti nuovi accrescendo la nostra

autoefficacia, puntando al miglioramento dell'espressione di sé, che significa:

- aumentare la propria autostima. Avere maggior rispetto verso di sé porta alla possibilità di contribuire maggiormente in quanto liberi da paure o auto-limitazioni. Il massimo delle prestazioni è dovuto all'azione di fattori endogeni, quale il senso di autostima. L'autostima ha un'origine profonda e nasce da un auto giudizio intimo, spesso inconsapevole, sul proprio valore. Tale giudizio scaturisce dal confronto continuo fra le proprie aspettative profonde e ciò che l'individuo fa, pensa, sente, ecc. Lo sforzo di avvicinarsi al massimo delle proprie prestazioni alimenta l'autostima e ottiene dall'esterno il prezioso riconoscimento del proprio valore, permettendoci di concentrarci sulla parte virtuosa di noi, di "mettere un cono di luce" su ciò che è funzionale, atteggiamento, che se introiettato, riproporremo anche con i nostri collaboratori;
- coerenza con i principi di mission e di vision (l'espressione di mission e vision è tra le principali differenze tra manager e leader);
- avere maggiore rispetto verso gli altri: contemplare la possibilità di comprendere le differenze che ci caratterizzano, e saperle impiegare al meglio;

- avere un atteggiamento curioso verso se stessi e gli altri: questo sguardo, fondamentale, ci aiuta a percepire il “nuovo” e diverso come un’opportunità e non come un ostacolo.

La nostra motivazione al cambiamento deve essere un punto fondamentale: se viene meno non avremo la spinta necessaria per apprendere nuovi comportamenti efficaci.

LEADER VERSUS FOLLOWER

Il leader ha la vision e sa trasmetterla: un leader per essere definito tale deve avere follower.

Le ricerche condotte indicano che, in termini di atteggiamenti mentali, i sei miliardi e mezzo di persone sparse per il mondo si distribuiscono all’interno di una curva gaussiana (fig. 1). Alle estremità abbiamo le minoranze dal 2 al 15%. Da una parte i perdenti cronici, chiamiamoli “marginal people”, i quali dal giorno alla notte e dalla nascita alla morte, sono ispirati da un atteggiamento mentale molto negativo, che impedisce loro di esprimere il proprio potenziale; tali persone si lamentano permanentemente e, anche se sono solo il 2%, sembrano molti di più.

Dalla parte opposta troviamo l’altro 2%: i nati “champion”. Essi sono in grado di tirare fuori il meglio da ogni situazione. Tra questi due estremi ci sono i meno bravi e più bravi e poi il 70% della popolazione che si muove in funzione di eventi esterni e della consapevolezza dei propri atteggiamenti mentali.



Fig. 1

Esercitare una leadership efficace con questa maggioranza è la sfida principale: se con i champions è molto semplice, con i marginal people è inutile. L’assioma secondo il quale il leader esiste solo se ha follower, pone l’accento sulla capacità di farsi seguire (che è sotto la nostra responsabilità e non sotto la responsabilità di chi ci deve seguire, questo deve esserci chiaro): la grande difficoltà è quella di identificare, differenti stili di approccio all’altro.

Assodato che il primo punto è conoscere sé stessi e arricchire le proprie potenzialità, il secondo punto è quello di allenarci a riconoscere gli altri. Saper distinguere gli stili di personalità presuppone una grande preparazione perché, come già detto, leader si diventa. Una possibilità è aderire ad una o più classificazioni dei tratti di personalità, che non sarà del tutto esauriente, ma permette di avere una buona base per riunire in macro categorie le differenti caratteristiche di personalità e consente di scegliere i comportamenti più consoni. Una delle ripartizioni maggiormente esaustiva e completa è l’[Enneagramma di personalità](#), una “mappa” che descrive nove tipi psicologici, al di là di tutte le possibili differenze individuali e che consente di individuare le tendenze principali di carattere, visioni del mondo e attitudini, nonché le più probabili ipotesi evolutive. Uno dei vantaggi dell’Enneagramma come strumento di diagnosi della personalità consiste nel fatto che esso è in grado di fornire, mediante un uso apparentemente semplice del linguaggio e di alcuni test, uno spaccato delle caratteristiche profonde di ricchezza e complessità degli esseri umani. Strumento che può essere efficace non solo per un’autovalutazione, come spesso viene utilizzato legato alla leadership, quanto ad una più approfondita conoscenza dell’altro e degli enneatipi differenti dal nostro. È importante sottolineare che non esiste un enneatipo migliore di un altro, o più fortunato in termini di risorse personali: questa è una delle caratteristiche per cui lo studio di questo modello può essere d’aiuto ad un leader



moderno, in un ottica per cui ognuno è in egual misura ricco di potenzialità, a seconda della propria evoluzione o involuzione, di positività o di negatività caratteristiche. Semplificando in uno schema (Tab. 1), la conoscenza dei 9 enneatipi si presenta così:

coinvolgere e motivare ogni persona, il leader fa empowerment. In effetti, nel profondo delle persone, giacciono quei poteri che nessuno avrebbe mai immaginato di possedere e che forse potrebbero rivoluzionare la propria vita, se stimolati e messi in azione.

Tipo	Motivazione	Ego	Idea fondamentale
1	Riformatore, perfezionista	Risentimento	Perfezione
2	Altruista	Adulazione	Libertà, volontà
3	Vincente, esecutore	Vanità	Speranza, legge
4	Individualista, artista	Malinconia	Idea di sé
5	Investigatore, pensatore	Conservazione	Onniscienza, trasparenza
6	Leale, difensore	Preoccupazione	Fiducia
7	Entusiasta, avventuriero	Pianificazione, Anticipazione	Saggezza
8	Competitivo, capo	Rivalta	Verità
9	Pacificatore, mediatore	Indolenza	Amore

Tab. 1

Va da sé che la conoscenza delle leve motivazionali, delle idee fondamentali di una persona agevola il leader nel ricalco, facendosi percepire come “simile” e agevolando il processo di adesione delle persone. Nondimeno, favorisce uno degli esercizi più sfidanti per un leader, vale a dire far percepire ad ognuno il grande potenziale di cui dispone. Ecco allora che la leadership si esprime principalmente attraverso la capacità di

Attraverso la conoscenza delle caratteristiche principale dell’altro, il leader dovrebbe esercitare queste tre capacità:

- energizing (energizzare): saper trasmettere energia, entusiasmo e grinta, soprattutto nei momenti di crisi;
- envisioning (creare futuro): saper elaborare, comunicare e fare condividere una vision;
- enabling (attivare): saper dare fiducia alle persone affinché possano esprimere il massimo del loro potenziale.

CONSAPEVOLEZZA DELLA SITUAZIONE IN CUI ESERCITO LA LEADERSHIP

Tra i cavalli, la scelta del leader, si svolge ogni giorno. I cavalli giocano sette giochi fra di loro per rinnovare o cambiare il capo-branco. Nonostante questa pratica possa sembrare poco realistica, può essere riportata anche nelle organizzazioni: quando, ad esempio, i gruppi sono particolarmente grandi, è raccomandabile creare sottogruppi con leader a capo di ognuno, che siano più o meno codificati, ma che devono essere riconosciuti (ricordiamoci che se non lo facciamo noi, si creeranno spontaneamente, con il risultato che



non ne avremo il controllo). Se, contrariamente, questa leadership semi-spontanea viene codificata e strutturata, risulta un valido aiuto per trascinare i gruppi in organizzazioni particolarmente grandi e complicate. Tale processo comporta la risultante positiva di dettare la direzione e, soprattutto, avvalerci di stili di leadership diversi dal nostro, cogliendo l'opportunità di far aderire anche le persone più resistenti alla nostra forma.

Nei casi in cui esercitare la leadership significa cederla a qualcun altro, ad una persona che è più preparata in “quel” momento e in “quella situazione specifica”, dovremmo dunque adottare una [leadership situazionale](#). Tra le caratteristiche predominanti di un leader situazionale deve sussistere la “competenza specifica” in un settore, che lo posizioni alla guida del gruppo in una data situazione. La posizione del leader ufficiale sarà quella di garante del buon funzionamento del gruppo, dovrà inoltre agevolare il riconoscimento del leader situazionale, sia internamente che esternamente.

Un altro e più complesso modello di leadership situazionale è quello teorizzato da [Kenneth Blanchard](#) e [Paul Hersey](#), due autori americani che hanno prodotto il maggior contributo alla moderna concezione della leadership. Lo studio elaborato dai due giunge a stabilire un nesso tra lo scenario e il comportamento del leader che, pur senza prescindere dalla propria personalità, adatta il proprio approccio alle esigenze del momento.

Questo modello considera, in particolare, una variabile situazionale: la maturità dei collaboratori o del gruppo. I due studiosi, incrociando i valori di dedizione e competenza, identificano una serie di azioni possibili sulla base della combinazione tra comportamento direttivo e comportamento di sostegno, che sono così definiti:

- comportamento direttivo: significa dire chiaramente agli altri che cosa fare, come farlo, dove e quando, seguire da vicino

ogni fase della realizzazione;

- comportamento di sostegno: significa ascoltare le persone, sostenerle e incoraggiarle nei loro sforzi.

Favorire il loro coinvolgimento nella soluzione dei problemi e nel processo decisionale.

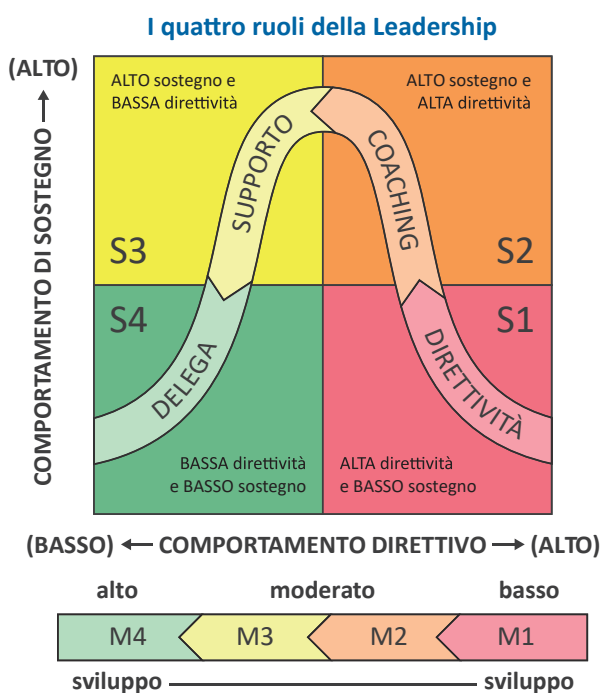


Fig. 2

Dalla combinazione di questi parametri è possibile ricavare quattro stili fondamentali di leadership: dirigere, addestrare, sostenere e delegare:

- S1 dirigere: funziona con persone a cui manca la competenza ma non la fiducia e la dedizione;
- S2 addestrare: si adatta a persone con qualche competenza ma scarsa dedizione, che hanno bisogno di direttive, coinvolgimento e supervisione perché mancano di esperienza e fiducia;
- S3 sostenere: va usato con persone competenti che mancano però di sicurezza e motivazioni, che non hanno bisogno di direttive, ma di sostegno e ascolto;
- S4 delegare: persone in grado di lavorare autonomamente a un progetto con una minima presenza del leader.

In tale scenario, si aggiunge una nuova qualità richiesta ad un leader efficace: la capacità di diagnosi, intesa come la possibilità di



stabilire il livello di crescita di un determinato collaboratore, sulla base dei parametri di competenza e dedizione che, incrociati, portano i due studiosi ad ottenere quattro livelli di crescita, dal crescente al realizzato. Utilizzando il principio “tattiche diverse per persone diverse”, i due autori definiscono per ciascuno dei livelli di crescita lo stile di leadership più adatto, attraverso un adeguato empowerment.

CONCLUSIONI

L'esercizio di una “giusta” leadership è costante, richiede grandi doti personali ma, soprattutto, una preparazione completa e articolata. Tuttavia, non bisogna tralasciare l'importanza di due fattori predominanti per l'essere umano, quali i continui cambiamenti di scenario e la sfera emotiva. La teoria che si studia non può esulare dai cambiamenti che, come recentemente è successo, avvengono intorno a noi: il leader deve avere vision, cioè guardare lontano, senza chiudere gli occhi di fronte ai cambiamenti. Ecco allora che la guida

dovrà essere multiculturale, capace di rivelare occasioni partendo dalla capacità di interrogarsi e formarsi come fautore di una sorta di “nuova modernità”.

Nonultimo, in questo particolare periodo storico, tra le caratteristiche fondamentali che devono caratterizzare un leader è fondamentale vi sia l'equilibrio. Avere un'attenzione verso tutte le varie sfere della persona, da quella privata, personale, a quella lavorativa. Infatti, non possiamo dimenticarci che siamo “persone”: sacrificare una delle tre aree, porterebbe frustrazione nelle altre due. Se, ad esempio, tralasciamo l'attenzione nei riguardi della sfera privata, inevitabilmente ciò si ripercuoterà sul lavoro che svolgiamo, andando a ricadere sulla salute, e così via. Il leader, attento al proprio equilibrio come a quello generale, dovrà essere capace di avere attenzione ad ogni sfera, di sé come dei lavoratori, al fine di condurre il proprio gruppo verso il benessere organizzativo, perché consapevole che il sacrificare una o più parti vuol dire non fare il bene dell'organizzazione.



L'IMPORTANZA DEL RUOLO DEL PREPOSTO NELLA GESTIONE DEI COMPORTAMENTI DI SICUREZZA

Autore: Riccardo Borghetto¹



#BEHAVIORANALYSIS
#BEHAVIORBASEDSAFETY #LEADERSHIP
#NEARMISS #CULTURADELLASICUREZZA

ABSTRACT

La gestione della sicurezza efficace richiede la partecipazione attiva di tutti i livelli. Particolarmente critica è la funzione del preposto, che deve interpretare correttamente la sua funzione. Per costruire la cultura della sicurezza e un sistema orientato alla prevenzione è opportuno che il preposto si comporti più come un allenatore che come un poliziotto, cercando di utilizzare in modo efficace tutte le opportunità di interazione con i lavoratori. È necessario apprendere specifiche abilità di leadership per orientare i lavoratori nella direzione voluta.

Parimenti, l'HSE manager deve promuovere il cambiamento spostando il focus sulla gestione efficace e scientifica dei comportamenti, essendone il principale attore a livello organizzativo.

Per creare un posto di lavoro che sia realmente sicuro e salubre serve la partecipazione attiva di tutta la struttura organizzativa di un'impresa: **CEO, Top Manager, Amministratori:**

promozione di un processo di miglioramento innovativo che sradichi prassi manageriali obsolete e inefficaci; definizione della direzione con una visione ed una strategia chiara;

¹ Riccardo Borghetto si occupa da circa 25 anni di sicurezza sul lavoro e da 12 di sicurezza comportamentale. È amministratore unico di [Lisa Servizi s.r.l.](#), società di consulenza in ambito HSE ed ente di formazione accreditato nel Veneto. È direttore della divisione comportamentale della stessa società.

Consulente di direzione per grandi organizzazioni, ha progettato e implementato vari processi Behavior Based Safety, di cui è esperto certificato. Autore del libro "[Gestione dei comportamenti di sicurezza e protocollo B-BS](#)", EPC editore, 2020.



messa a disposizione di adeguate risorse, definizione delle priorità, favoreggiamento dell'eliminazione delle barriere culturali, nonché definizione degli indicatori e delle metriche con cui misurare il processo di miglioramento;

Dirigenti: favorire il funzionamento del sistema di gestione della sicurezza, definire procedure, fornire risorse, mantenere sicuro il posto di lavoro;

Lavoratori: produrre in modo sicuro, ma non solo: segnalare i rischi, near miss e anomalie in generale; partecipare attivamente alle riunioni di sicurezza prima di iniziare lavori a rischio, rispettare le procedure e aiutare gli altri a sviluppare comportamenti sicuri tramite il feedback.

I PREPOSTI

Nella struttura aziendale, i preposti rappresentano una funzione critica per il conseguimento di buone performance di sicurezza. Il loro obiettivo è quello di ottenere l'impegno e la motivazione alla sicurezza dei lavoratori.

Cosa si intende per lavoratori motivati?

1. Partecipare attivamente alle discussioni di sicurezza;
2. pianificare le attività da svolgere per anticipare ed eliminare i rischi;
3. attivarsi per tenere sicuri i colleghi;
4. evidenziare i rischi e i near miss;
5. prendere decisioni sfidanti (ovvero contro prassi consolidate rischiose), nella direzione della sicurezza.

Come interpretare il ruolo: meglio poliziotto o allenatore?

L'impostazione giuridico-normativa basata sull'obbligo di vigilanza dell'articolo 19 del [D.lgs 81/08](#) va nella direzione del poliziotto. Questa impostazione, basata sulla minaccia, che nel linguaggio della behavioral analysis si chiama rinforzo negativo, non è molto efficace nel creare comportamenti sicuri. Un esempio di situazione sotto rinforzo negativo è il seguente: "Se non ti allacci l'imbracatura di

sicurezza, ti sospendo dal lavoro per qualche giorno".

La sicurezza impostata in questo modo di controllo e di imposizione ha grossi limiti. Ne citiamo solamente alcuni:

1. è necessaria una vigilanza molto capillare, in grado di monitorare tutte le deviazioni;
2. è necessario erogare ogni tanto qualche sanzione, altrimenti la minaccia diventa inefficace e al lavoratore conviene rischiare;
3. non piace né a chi riceve le penalità né a chi le eroga;
4. i comportamenti sicuri sono imposti, non scelti dal lavoratore, per cui in assenza di vigilanza efficace non è detto che tali comportamenti siano messi in atto;
5. non riesce a creare quel salto culturale orientato alla prevenzione, alla proattività (che chiamiamo cultura della sicurezza), che consenta di ottenere comportamenti sicuri volontari, anche in assenza di vigilanza, specie in lavoratori che operano da soli.

Molto meglio allora svolgere il ruolo "facendo l'allenatore".

Ecco 7 regole di [leadership](#) per motivare i lavoratori:

1. Costruiamo relazioni efficaci: se le relazioni umane non funzionano, se manca la fiducia reciproca è difficile cercare di migliorare. Quindi, cerchiamo di costruire relazioni solide. Per farlo bisognerà dare informazioni ai lavoratori di cui siamo diretti responsabili in totale trasparenza, chiedere piuttosto che imporre e costruire fiducia attuando quello che abbiamo promesso: questa è la base per costruire impegno. Diamo la corretta direzione, aiutiamo e diamo feedback frequenti. Trattiamo i lavoratori come persone, cercando anche di apprezzare gli altri per quello che fanno e per i loro tentativi di miglioramento. Riduciamo al minimo la minaccia e le punizioni.
2. Combattiamo i pericoli senza sosta:

facciamo di tutto per rimuovere i pericoli dando l'esempio per primi. In questo modo il personale sarà più predisposto a partecipare alla sicurezza. Chiediamo ai lavoratori informazioni sui pericoli, provvedendo ad eliminarli o, quantomeno, ridurli rapidamente. Facilitiamo il reporting delle segnalazioni, prendiamoci le nostre responsabilità personali, forniamo raggugli a chi ha effettuato segnalazioni chiudendo il cerchio; discutiamo le priorità, teniamo i lavoratori informati sull'andamento degli adeguamenti.

3. Costruiamo abitudini critiche sicure: diamo feedback giornalieri su quei comportamenti che possono generare infortuni mortali o gravissimi. Focalizziamoci sulle situazioni e gli eventi non ordinari a bassa probabilità, ma che possono generare infortuni mortali o gravissimi come ad esempio:
 - situazioni che richiedono “lock out tag out”;
 - ingresso in spazi confinati;
 - lavori in quota;
 - rimozione delle protezioni alle macchine;

- operazioni con equipaggiamenti mobili;
 - carichi sospesi;
 - aperture di recipienti e tubazioni in pressione;
 - situazioni che richiedono lavoro a caldo;
 - scavi e trincee;
 - lavori elettrici.
4. Cerchiamo di creare con i lavoratori interazioni di sicurezza giornaliere: scambi frequenti di informazioni di sicurezza tengono i preposti informati e creano opportunità di “influenzare” positivamente il comportamento dei lavoratori.
 5. Rispondiamo positivamente alle richieste: il riportare [near miss](#) e segnalazioni fa imparare l'organizzazione e questo dovrebbe essere incoraggiato. Invece, criticare chi ti porta brutte notizie riduce la conoscenza e crea un falso senso di sicurezza. Le risposte immediate dei preposti alle segnalazioni hanno un impatto fortissimo e diretto sul processo di segnalazione e reporting. Ad esempio, le risposte negative che si focalizzano sulla colpa come “chi è stato?”, “come è accaduto?” distruggono il processo di segnalazione: questo perché i lavoratori non lo faranno più, avendo già avuto una esperienza negativa. Invece, le risposte che si focalizzano sull'apprendimento e sulla prevenzione migliorano il processo di reporting “Sono felice che me l'hai detto. Adesso andiamo a risolvere il problema”.
 6. Focalizziamoci sulla prevenzione: avere una linea operativa (dirigenti/preposti/lavoratori), che gestisce in modo proattivo il rischio, è essenziale. I preposti devono responsabilizzare i lavoratori per i loro comportamenti di sicurezza. Essi stessi devono “immunizzarsi” dalla pressione cui sono sottoposti a causa degli indicatori reattivi, quali gli indici di frequenza e gravità. Questo perché, proprio gli indicatori reattivi possono diventare molto pericolosi: infatti, si rischia di pensare che tutto sia sotto controllo nel momento in cui non ci sono incidenti e di avere una reazione esagerata, come se tutto andasse



male, in corrispondenza degli incidenti che alzano gli indicatori. C'è il rischio di concentrarsi soprattutto sugli eventi ad alta frequenza e bassa gravità.

7. Consideriamo gli aspetti di sicurezza in ogni decisione. Le organizzazioni sono sistemi interconnessi e ogni decisione presa ha un effetto di increspatura sugli altri sistemi. I preposti, nell'effettuare le scelte, devono pensare a come ogni loro decisione possa impattare sulla sicurezza in modo diretto o indiretto. Ad esempio:

- quante persone assegnare a un certo compito;
- quali lavoratori mettere assieme;
- quando ordinare parti di ricambio;
- se e quanti straordinari fare;
- quanti controlli fare durante il lavoro;
- la stima di tempo necessario per completare il lavoro.

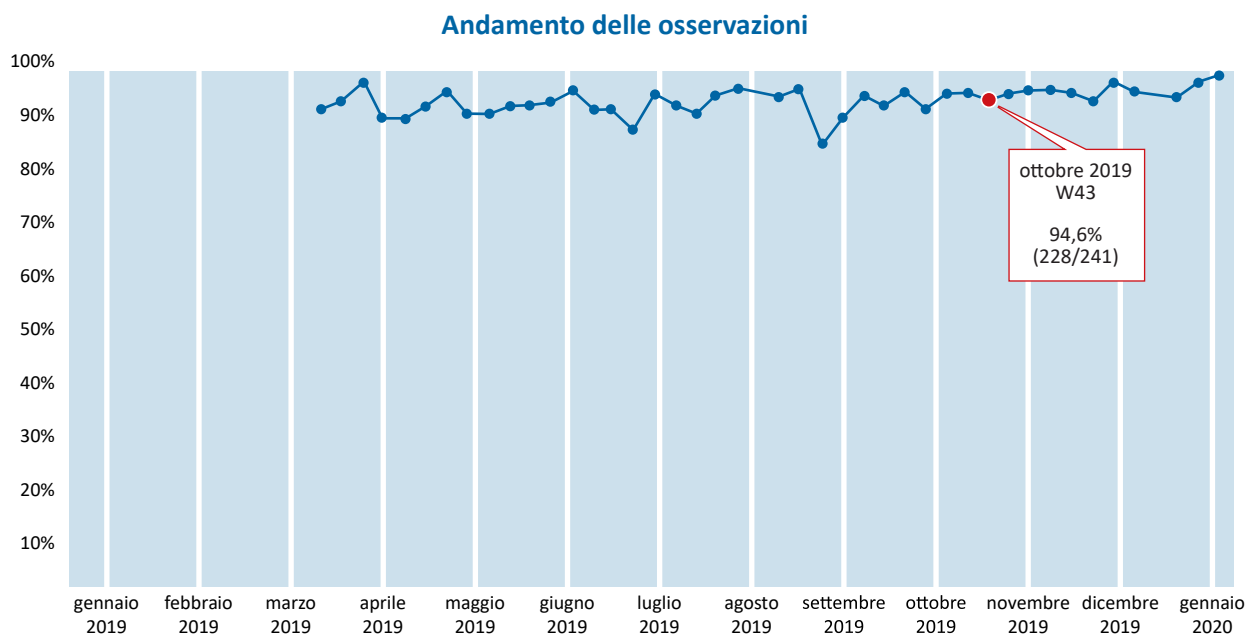
L'IMPORTANZA DEI PREPOSTI PER GLI HSE MANAGER

Per un HSE Manager e per tutta l'organizzazione avere preposti che agiscono come allenatori, ossia in grado di motivare i comportamenti di sicurezza dei lavoratori, consente di avere un sistema più efficace e permette di concentrarsi sul mantenimento e miglioramento del processo piuttosto che inseguire i problemi.

Per diventare un "buon allenatore" è necessario saper padroneggiare l'uso delle contingenze, cioè antecedenti e conseguenze che hanno effetto sul comportamento umano e, in particolar modo, il cosiddetto rinforzo positivo (R+). Il rinforzo positivo è molto importante, essendo il tipo di conseguenza più efficace nell'aumentare il comportamento e nel generare comportamento volontario.

Per conseguire questi risultati è necessario:

1. stabilire precise responsabilità delle funzioni più rilevanti in merito alla promozione della gestione dei comportamenti umani;
2. formare tutti i livelli che devono gestire persone (manager e dirigenti fino ai preposti) affinché conoscano e sappiano applicare le metodologie efficaci per orientare il comportamento nella direzione voluta;
3. monitorare periodicamente l'andamento della frequenza con cui si manifestano i comportamenti che interessano. Un esempio è rappresentato dal grafico sottostante, ove in asse Y abbiamo la percentuale di comportamenti sicuri frutto di specifiche osservazioni, a livello di sito produttivo, azienda, reparto, squadra. Nell'asse X viene considerato il periodo temporale cui i dati si riferiscono (settimane, mesi, anni):



Una organizzazione in grado di accertare in modo efficace i comportamenti di sicurezza, riesce agevolmente a controllare tutti i comportamenti che interessando ai fini di produttività, sostenibilità, gestione ambientale ecc.

“ **L’HSE Manager dovrebbe essere il “promotore del cambiamento”, colui che conosce le metodologie più efficaci per migliorare la sicurezza sul lavoro.** ”

LIMITI DELLA GESTIONE DELLA SICUREZZA AFFIDATA AI PREPOSTI

Anche in una situazione in cui i preposti sono dei “leader efficaci”, la loro capacità di orientare i comportamenti verso la sicurezza rimane limitata. È una questione di numeri: i preposti sono pochi e hanno un tempo limitato a disposizione per dare feedback strutturati a tanti lavoratori.

Del resto, ognuno di noi, per adottare sempre più spesso comportamenti sicuri, ha bisogno di ricevere feedback dai colleghi: più riscontri si ricevono e più sicuri si lavora. Per tale motivo è opportuno avere una gestione della sicurezza basata su feedback erogati non solo dai preposti, ma dai colleghi stessi. È quello che riesce a fare la [Behavior Based Safety](#), il protocollo di sicurezza comportamentale più diffuso al momento e più efficace.

Qual è il ruolo che può avere l’HSE Manager? L’HSE Manager dovrebbe essere il “promotore del cambiamento”, colui che conosce le metodologie più efficaci per migliorare la sicurezza sul lavoro, riducendo infortuni e malattie professionali e favorendo stili di vita e di lavoro sicuri e salubri.

In un periodo in cui le medio grandi organizzazioni ormai hanno risolto i macro problemi della sicurezza - dei macchinari e degli impianti produttivi, si sono già organizzate e dotate di sistemi di gestione

integrati e hanno correttamente svolto la informazione, formazione e addestramento - il focus dovrebbe essere rivolto sui comportamenti.

Attualmente la maggior parte degli infortuni è di natura comportamentale: ciò significa che gli infortuni sono commessi da lavoratori che posseggono attrezzature sicure, di cui conoscono alla perfezione le procedure di lavoro e, sulle quali, sono formati e addestrati: ecco allora che cercare di ridurre gli infortuni con un ricorso più frequente a tecniche punitive, o riproponendo corsi di formazione già svolti, o con campagne shock (che emozionano solo nel breve periodo) non è efficace e duraturo. Molto meglio utilizzare tecniche consolidate, che hanno un fondamento scientifico e si basano sull’uso del feedback positivo e del rinforzo positivo, proprio come prevede il protocollo Behavior Based Safety (B-BS).

In tale ottica, l’HSE Manager dovrebbe, innanzitutto, formare se stesso per aumentare le conoscenze nell’ambito della gestione del comportamento umano e del protocollo B-BS, che ne è l’applicazione pratica in ambito sicurezza sul lavoro. Poi dovrebbe essere il promotore nei confronti dell’alta direzione, convincendola ad adottare tali pratiche. Non a caso nel protocollo B-BS di solito l’HSE Manager svolge una funzione centrale, essendo:

- membro del comitato direttivo (quello che stabilisce gli aspetti strategici);
- membro del gruppo di progetto (quello che prende le decisioni e progetta il processo B-BS tra cui le checklist);
- (tra i primi soggetti ad essere) formato sulle tecniche di osservazione e di erogazione del feedback e di conduzione delle riunioni di sicurezza efficaci;
- candidato ad essere tra coloro che sono in grado di svolgere attività di coaching ai colleghi sulle tecniche di osservazione e feedback (agli osservatori) e come condurre le riunioni di sicurezza (safety leader);
- interfaccia privilegiata tra l’azienda e i consulenti B-BS.





DA RSPP A MANAGER: SCOPRIRE E GESTIRE LE COMPETENZE CON L'OUTSOURCING NELLA SICUREZZA

Autore: Marco Cesana¹



**#RSPPMANAGER #OUTSOURCINGHSE
#HSETEMPORARYMANAGER
#HSEFRACTIONALMANAGER
#SICUREZZA**

ABSTRACT

In questo articolo, partendo dall'attuale situazione emergenziale creata dalla pandemia da Covid-19 e dalle derivanti nuove sfide che i Responsabili del Servizio Prevenzione e Protezione saranno chiamati a vincere, si evidenzia la necessità, oggi più di ieri, di avere RSPP manager dotati di solide “competenze tecniche” (hard skills), ma anche di indispensabili “competenze trasversali” (soft skills), indicando come via alternativa, nel caso in cui tali competenze non siano adatte o presenti in azienda, la possibilità di affidarsi all'esterno, demandando completamente (outsourcing) o in parte (temporary o fractional) la funzione stessa.

Mai come oggi le aziende e le persone necessitano di manager preparati in grado di governare le trasformazioni, di innovare e di guidare.

Siamo attori passivi di un cambiamento fulmineo che ha più l'aspetto di una

rivoluzione copernicana che di un adattamento al “progresso”, o ad una “crisi”.

L'attuale pandemia, la fine del lockdown e la conseguente ripartenza ci hanno imposto di ripensare non solo la quotidianità delle attività lavorative, bensì la figura stessa dei punti di

¹ Cofounder di [HSEquipe Srl](#); facilitatore dei sistemi di sicurezza; esperto di logistica. Dopo aver operato, per più di un ventennio all'interno di aziende industriali e manifatturiere ricoprendo man mano ruoli strategici e direzionali sia in ambito di governance che di Salute e sicurezza, nel 2018 ha deciso di abbandonare la sua zona di comfort rimettendosi in gioco. Oggi mette a disposizione delle aziende/clienti di HSEquipe la sua esperienza ventennale in ambito operativo, tattico e strategico, non solo nella definizione di obiettivi o flussi/protocolli operativi, ma anche nella gestione delle risorse umane in ottica innovativa e non convenzionale.



riferimento di ogni singola funzione aziendale. Oggi più di ieri la funzione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione va letta con la consapevolezza di avere figure capaci di essere attive, di essere chiamate a cambiare rotta, di non limitarsi a fare “le cose per legge”, ma di garantire quel qualcosa in più che faccia la differenza.

Dopotutto, anche l'allegato IV dell'[Accordo Stato Regioni del 7 luglio 2016](#), ne sottolinea l'importanza “...*Compito specifico di tali soggetti è... individuazione dei fattori di rischio, valutazione dei rischi, elaborazione e individuazione delle misure di protezione e prevenzione, elaborazione delle procedure di sicurezza delle varie attività aziendali, proposizione di programmi di informazione e formazione.*

L'attribuzione di tali compiti rendono in particolare il Coordinatore del servizio, l'RSPP, insieme al datore di lavoro, protagonista dell'organizzazione aziendale in materia di sicurezza e salute dei lavoratori; sono infatti affidate a questa figura le funzioni progettuali ed attuative delle misure di sicurezza, nonché la realizzazione tecnica di quanto programmato.

*Si tratta, quindi, di una vera e propria **figura manageriale** individuata dal legislatore... Questa figura è **caratterizzata da molteplici competenze** sia di tipo tecnico-scientifico che metodologiche e progettuali.*

A queste si uniscono le competenze relazionali, quali tecniche di comunicazione, di gestione dei gruppi, di negoziazione e di problem-solving per determinare una partecipazione attiva di tutte le componenti...”.

Analizzando quindi l'attuale stato dell'arte dei bisogni aziendali, l'interrogarsi ancora sulla necessità di aver bisogno di un Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione che sia anche Manager stride in maniera sempre più anacronistica e si caratterizza per un marcato



retrogusto di mera utopia conservatrice.

Alla ripartenza delle attività, a pieno regime o ancora in modalità ridotta, ci si dovrà confrontare (se non già fatto) infatti con il [Mobility Manager](#), definendo nuovi modelli di mobilità aziendale in relazione ai grandi flussi urbani, valutando l'utilizzo di vecchi e nuovi mezzi di trasporto e/o concordando con l'area delle risorse umane orari di lavoro differenti, pensati per garantire la sicurezza, sia in itinere che all'interno dell'azienda stessa.

Bisognerà inoltre coadiuvare l'[Innovation Manager](#) (che, immagino, tenderà ad essere il “regista” del processo di innovazione), cercando di trasformare i nuovi vincoli che il contenimento della diffusione del Covid-19 ci imporrà attraverso l'introduzione e lo sviluppo di una nuova cultura dell'opportunità.

In alternativa, bisognerà ridisegnare a misura di persona uno smart working (siamo passati dai 500mila pre Covid-19 agli 8 milioni di oggi e l'ampliamento delle policy di lavoro da remoto ha riguardato il 93% delle aziende²) che è sembrato più una “boa di salvataggio gettata d'istinto in un mare in burrasca” che una scelta ponderata ed implementata correttamente.

Inoltre, l'attuale situazione emergenziale ha portato ad avvicinare sempre più l'operato del HSE manager³, se presente in azienda, al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (figura necessaria e regolamentata per legge), in una simbiosi tra i due ruoli che era già abbastanza intuitiva ma che, dato il periodo storico, appare sempre più evidente.

² Fonte [Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano](#)

³ HSE acronimo che sta ad indicare Health, Safety and Environment (letteralmente in lingua italiana: salute, sicurezza e ambiente).



L'HSE Manager, che non è una figura obbligatoria del sistema della sicurezza sul lavoro⁴, ma che ne fa parte a pieno titolo, trova la sua definizione nel luglio del 2018 attraverso la [norma UNI 11720:2018](#) (Attività professionali non regolamentate - HSE Manager - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza), la quale inquadra la specifica attività professionale che fino ad allora risultava priva di riferimenti identificativi e distintivi.

La norma definisce caratteristiche (necessarie per garantire la gestione complessiva e integrata dei processi e sotto-processi in ambito HSE), compiti e responsabilità divise e condivise in due distinte figure, un HSE manager operativo con il compito di organizzare autonomamente le attività relative a tutti gli aspetti di gestione tattica ed un HSE Manager strategico che opera in una posizione organizzativa più alta rispetto al primo, ma anch'esso dotato di piena autonomia decisionale in riferimento alle scelte strategiche in ambito HSE.

Pertanto, il sempre più necessario RSPP manager dotato di solide "competenze tecniche" in ambito HSE (hard skills) dovrà avere o sviluppare indispensabili "competenze trasversali" (soft skills) che, in questi scenari incerti, diventeranno sempre più necessarie e fondamentali.

Per fare un esempio, le decisioni e le scelte in ambito di "Salute e sicurezza sul lavoro", pur semplici o scontate che siano, possono contribuire a generare conflitti inattesi. È proprio per questo che una buona comunicazione risulta fondamentale: a tutti sarà capitato di vedere introdotto in azienda un nuovo DPI e di constatare le conseguenze che si generano, quali effetti positivi o negativi sul clima aziendale; il risultato certo non sarà

dipeso dalle elevate competenze tecniche del decisore in ambito di scelta/acquisto, ma di una mancata, o corretta gestione della comunicazione.

Ebbene, un buon RSPP deve anche essere un **ottimo comunicatore**, in grado di influenzare la qualità, l'efficacia, la soddisfazione e la produttività dell'intera forza lavoro e del management stesso, creando un ambiente capace di contribuire allo sviluppo di una fiducia reciproca ed al raggiungimento del bene comune.

E cosa fare se all'interno dell'azienda di queste capacità/competenze non ce ne sono disponibili o, semplicemente, non sono all'altezza del momento?

Si potrà iniziare investendo sulla formazione, tramite Academy interne e/o esterne, definendo percorsi formativi personalizzati e mirati allo sviluppo della persona/professionista nella propria interezza (non dimentichiamo che il discente deve essere il fulcro di tutto il processo formativo, dall'analisi dei fabbisogni fino alla certificazione finale), con risultati



⁴ Le figure previste dal [Decreto Legislativo 81/08](#) sono: Datore di lavoro (DL), Dirigente, Responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP), Addetto al servizio di prevenzione e protezione (ASPP), Preposto, Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS), Medico competente (MC), Addetto al primo soccorso, Addetto al servizio antincendio, Lavoratore.



sicuramente validi nel tempo ma, purtroppo, non immediatamente fruibili.

Diversamente, l'azienda, nel definire le caratteristiche strutturali dei nuovi processi HSE, potrà decidere semplicemente di affidarsi all'esterno, demandando completamente (outsourcing) o in parte (temporary o fractional) la funzione stessa. In tale modo l'azienda si concentrerà sulle competenze "core" (di base), in ottica "lean" (ossia eliminando le barriere tra i reparti aziendali e favorendo un business collaborativo): tra i vari benefici ottenibili, si avrà l'accesso ad un bagaglio di conoscenza più ampio (e non presente al momento al proprio interno), garantendo così, in un contesto di business sempre più competitivo, dinamicità e flessibilità ad un mercato in continuo cambiamento.

Esistono realtà specializzate di settore - che lavorano con clienti/partner operanti in ambiti e/o su commodity differenti (multinazionali, piccole e medie imprese, artigiani) - che analizzando le necessità aziendali sono in grado di fornire un servizio tagliato in modo specifico (Taylor made) in termini di efficienza, efficacia ed adatto ad ogni budget. Da sottolineare che l'analisi preliminare del contesto, delle necessità e degli obiettivi aziendali, si configura come la più delicata: in maniera semplicistica ma non esaustiva, vanno identificate tutte le risorse (capitale

umano, attrezzature, software, ecc.) a disposizione e necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo, oltre alle mansioni, cioè tutte le diverse responsabilità con cui bisognerà confrontarsi e collaborare ed infine le attività che dovranno essere attentamente monitorate e confrontate con la pianificazione di progetto relativa (attività, a mio parere, necessaria per poter portare a termine con successo qualsiasi intervento).

Come abbiamo detto, il mercato attuale offre diverse possibilità, per un servizio tutto compreso (All in): ci si indirizzerà verso un tradizionale outsourcing (out "fuori" e source "fonte"), usufruendo di un servizio "chiavi in mano" con gli evidenti vantaggi "standard" di una comune esternalizzazione, in primis un immediato beneficio economico, passando da costi fissi (che siano di personale o di strumenti) a costi variabili.

Ad esempio, con un [Fractional manager](#) (il Fractional management è una particolare declinazione del Temporary management, nata sulla spinta della domanda di organizzazioni molto piccole) si potranno portare in azienda competenze di alto livello (non altrimenti disponibili) quali elevata seniority ed esperienza di gestione, grande motivazione nella ricerca di un progetto e delle relative sfide, approccio orientato al fare





(quindi manageriale più che consulenziale), accrescendo così le capacità delle persone già operanti in azienda (coaching). Oppure, con un [Temporary manager](#) che, lavorando per rendersi “non necessario” nel più breve tempo possibile garantirà il rispetto delle normative cogenti oltre ad un costante trasferimento di conoscenze e capacità.

“ L'imprenditore non dovrà mai dimenticare la necessità di un supporto costante al proprio RSPP manager, dimostrandogli fiducia. ”

Grazie ai servizi sopra elencati si potrà usufruire di un aumento dell'efficienza generale, in quanto il fornitore esterno identificato avrà competenze specifiche in costante aggiornamento ed evoluzione, esperienza simultanea in più settori e, dunque, una visione d'insieme più ampia e profonda sulle sfide da affrontare, oltre ad avere a disposizione “software” e tools all'avanguardia giustificati dal fatto di avere a disposizione una massa critica tale da consentire investimenti mirati al miglioramento e coordinamento in maniera puntuale dei servizi erogati.

Un ventaglio di possibilità vario ed adatto a tutte le esigenze e le tasche.

Dal canto suo, l'imprenditore (la proprietà o l'alta dirigenza che sia) dopo aver riconosciuto con “illuminata” lungimiranza che le competenze e le capacità disponibili internamente potrebbero non essere più sufficienti o adatte per gestire attuali o futuri scenari complessi, non dovrà mai dimenticare la necessità di un supporto costante al proprio RSPP manager, interno o esterno che sia, dimostrando fiducia nel manager stesso e nei benefici che la sua evoluzione potrà portare all'intera struttura. Come diceva Abraham Lincoln *“Una volta deciso che una cosa può e deve essere fatta, bisogna solo trovare il modo”*.



L'ALLEANZA HR E HSE: LA FORMAZIONE COME PONTE

Autrice: Veronica Bonanomi¹



ABSTRACT

#FORMAZIONE
#APPRENDIMENTOCOOPERATIVO
#ESPERIENZIALE #HR #HSE
#SALUTE&SICUREZZA

LIl presente intervento si pone l'obiettivo di indagare il ruolo della formazione come ponte nell'alleanza tra le funzioni dell'HSE e dell'HR. Presentando anche diversi approcci e metodologie si intende illustrare come, attraverso una progettazione della "formazione attiva", collaborata e condivisa, si può supportare, creare, identificare ed ingaggiare nel valore della sicurezza tutte le persone dell'organizzazione. Dopo una breve premessa sul senso dell'alleanza, il contributo fornisce una panoramica teorica di metodologie e le aree di miglioramento come strumenti operativi sia del manager HSE ed HR, sia del consulente o formatore per misurare il vero rapporto con l'obiettivo di sviluppo della persona e della reale appartenenza al valore della sicurezza ed ai valori culturali aziendali.

ALLEANZA

La parola "alleanza" deriva dal francese *allier*² unire che, a sua volta, deriva dal latino *alligare* <legare a> ed è definita attraverso la parola patto: nell'Antico Testamento, il patto tra Dio e Mosè, nella società il patto di unione tra due o più stati con scopi politici o economici comuni.

alleare dal fr. ALLIER unire (= sp. aligar; port. alligar) ed esso dal lat. ALLIGARE legare u. — Legare insieme con patto principi o Stati. — Voce non ancora accettata dai Vocabolari, quantunque lo sieno i

A sua volta "patto" deriva dal latino *pactum*

¹ Formatrice, ingegnere e fondatrice di BCL e HSEquipe.

² Cfr. vocabolario Treccani



e dall'antico *pacere* o *pangere* <collegare, comporre accordare> e dal verbo *pacisci* che ha la stessa radice di *pax*, *pacis* cioè «pace».

patto = lat. PACTUM dal verbo PACISCI stabilire un accordo, che è incoativo dell'antig. PACERE e della sua forma nasalizzata PANGERE collegare, comporre e fig. accordare, i quali hanno comune il par-

Perché quest'analisi etimologica della parola "alleanza"?

Perché alleanza è una parola potente, profonda, richiama la pace ottenuta attraverso un accordo; richiama strategie che portano, forse mai come oggi in aziende più o meno complesse, al raggiungimento del successo, alla permanenza sui mercati, a competitività e redditività del business ed è, quindi, un'unione, un patto con in comune un obiettivo meditato e costruito su misura, che porta ad ottenere una vera e propria vittoria.

Inoltre, un'alleanza forte è alla base di un efficace ed efficiente funzionamento organizzativo, dal momento che fornisce un linguaggio comune, sostiene i processi di coordinamento, genera coesione, alimenta la motivazione e favorisce l'engagement delle persone.

E quali sarebbero allora gli attori di questa alleanza se non coloro i quali sono custodi dei valori della cultura aziendale e della cura e protezione della salute e della sicurezza delle persone dell'azienda stessa?

Inevitabilmente, proprio l'alleanza tra risorse umane e tutela della salute e sicurezza (ed ambiente) è la risposta naturale all'interrogativo posto; non a caso, è solo lavorando in accordo ed in condivisione che si riesce davvero ad influire sui comportamenti e sull'agire umano.

Questo processo deve essere però stabile e ben solido, va continuamente curato ed alimentato ed è il frutto di un flusso continuo di scambio di informazioni e comunicazioni



che in un'organizzazione ormai siamo portati a chiamare con i termini "formazione continua" o "piano formativo" e/o sviluppo della persona e delle competenze.

Tutte le aziende, grandi o piccole che siano, hanno la loro forza principale nelle persone: questo perché sono le loro conoscenze, esperienze, abilità e talenti, che, se sapientemente guidate ed incoraggiate, creano le condizioni per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. A tale scopo, dunque, gioca un ruolo determinante l'aver una visione sistemica della formazione e delle competenze necessarie che accompagnino i lavoratori all'esercizio del proprio ruolo in salute e sicurezza ed, allo stesso tempo, al passo con le evoluzioni, (in relazione ai cambiamenti interni all'azienda), diventando un prezioso strumento di alleanza.

LA FORMAZIONE COME SOMMA: IL PONTE SISTEMICO TRA HSE E HR

Troppo spesso nelle organizzazioni si è portati a pensare alla formazione sempre come ad un pezzo a sé stante, un innesto di qualche singolo ambito o di qualche funzione, quasi fosse dissociato dalle persone ed associato solo a singoli progetti o macchine, impianti e processi.

Nella realtà parlare di visione sistemica della formazione vuol dire far riferimento a qualcosa che viene da lontano: da una parte, possiamo fare riferimento alla filosofia della [Gestalt](#), che nasce proprio dalla percezione di una insufficienza dell'approccio analitico-lineare ai problemi (molto centrato sull'isolamento

delle variabili e sul rapporto causa-effetto) e dal conseguente tentativo di provare a capire meglio la realtà attraverso un approccio olistico globale³.

L'idea della Gestalt nasce da osservazioni sui processi percettivi che evidenziano come il sistema nervoso umano percepisca "l'insieme" di una qualsiasi cosa, prima dei suoi "particolari"; da tale presupposto, si sono aperte diverse questioni se non addirittura "schieramenti" tra comportamentisti (che concepivano la costruzione della conoscenza come l'accumularsi di esperienze isolate stimolo-risposta) e, appunto, i teorici della Gestalt.

Per farsi un'idea più approfondita, si può far riferimento ai lavori di [Gregory Bateson](#)⁴ sull'approccio alla comunicazione interpersonale come sistema; infatti, proprio Bateson è il pensatore di riferimento per i principali modelli sulla comunicazione umana, in particolare per la "pragmatica della comunicazione" dello psicologo [Paul Watzlawick](#)⁵.

In estrema sintesi, l'idea di "visione sistemica" implica che un sistema possa essere osservato /letto/interpretato almeno ad un doppio livello: da una parte, c'è l'ambito delle singole componenti; dall'altra c'è il sistema nel suo complesso. La cosa interessante è che,

osservando la realtà dai due punti di vista, si vedono cose diverse: un sistema considerato nel suo complesso è, infatti, diverso dalla somma delle sue singole componenti.

La "formazione sistemica" quindi, è il ponte tra HSE e HR perché entrambi sono registi ed hanno il controllo di tanti più o meno piccoli interventi formativi o, addirittura, progetti formativi all'interno dell'ecosistema aziendale; la loro partnership fa sì che non venga smarrita la "somma", ovvero la persona ed il consolidamento dall'identità forte alimentata da motivazione e senso di appartenenza: lavoratori che si sentono al sicuro, protetti ed in un ambiente coerente con le loro aspettative di salute, sicurezza ed anche di crescita personale.

UNIRE I PERCHÉ, COME, COS'È: MOTIVAZIONE, FILOSOFIA ED APPLICAZIONI

"Il processo di apprendimento ed il processo di cambiamento sono una cosa sola" E. Shein

Ogni HR, HSE, RSPP, formatore, consulente che intraprende un percorso od un'azione formativa vuole che alla fine del percorso qualcosa sia cambiato. Il bravo HR, HSE, RSPP, formatore, consulente sa esattamente qual è il cambiamento che vuole si realizzi alla fine del percorso.

³ Gestalt: psicologia della Gestalt (forma), detta anche psicologia della forma, è una corrente psicologica che nacque e si sviluppò in Germania tra gli Anni '10 e gli Anni '30, per poi svilupparsi in America, dove i suoi principali esponenti si erano trasferiti nel periodo delle persecuzioni naziste. Per la psicologia della Gestalt non è giusto dividere l'esperienza umana nelle sue componenti elementari e occorre, invece, considerare l'intero come fenomeno sovraordinato rispetto alla somma dei suoi componenti: "L'insieme è più della somma delle sue parti". Quello che noi siamo e sentiamo, il nostro stesso comportamento, sono il risultato di una complessa organizzazione che guida anche i nostri processi di pensiero.

⁴ Secondo Gregory Bateson la comunicazione si crea attraverso le incessanti alchimie e trasformazioni che si generano all'interno delle relazioni tra gli elementi che compongono il sistema; la comunicazione, dunque, nasce e si sviluppa nel segno delle differenze e del cambiamento, in un universo di messaggi che acquisiscono un chiaro significato solamente se collocate nel loro contesto relazionale e ambientale. G. Bateson (1976) [Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi](#) (in particolare il Capitolo 4.8). Su YouTube è disponibile un [documentario](#) su Gregory Bateson.

⁵ Watzlawick P, Beavin Bavelas J, Jackson DD (1971) [Pragmatica della comunicazione umana, Roma: Astrolabio-Ubaldini](#).





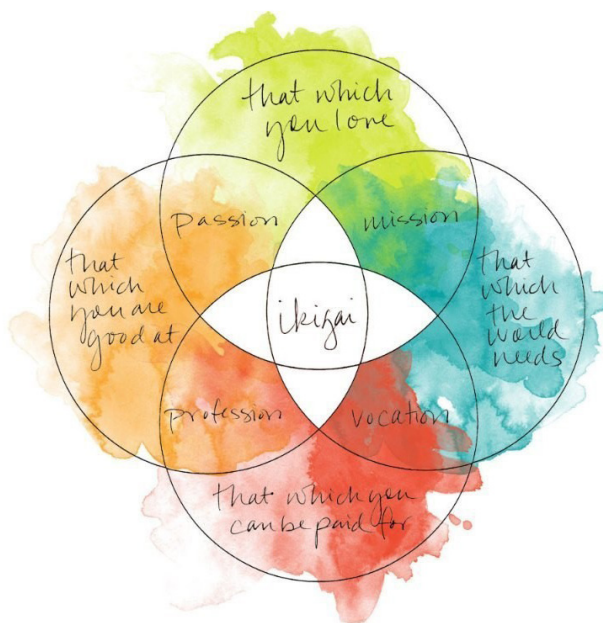
Il passo iniziale è sempre la consapevolezza di chi è regista del cambiamento, semplicemente perché il cambiamento è un processo inevitabile e costante e il saperlo ci aiuta a governarlo meglio.

La prima domanda dovrebbe essere: “Perché facciamo formazione?”

E subito dopo: “Perché chi è seduto nella nostra aula di formazione dovrebbe partecipare?”

Ce lo hanno insegnato in mille maniere differenti che, prima di tutto, ci vuole un obiettivo, eppure forse non tutti sanno che uno dei bisogni fondamentali dell'uomo è il bisogno di senso.

Sul bisogno di senso potremmo dedicare un articolo intero, facendo riferimento alle teorie occidentali come a quelle orientali (da Rosenberg⁶ all'Ikigai giapponese⁷); tuttavia, quello che ci preme sottolineare è che “le persone fanno le cose per i loro motivi e non per i nostri”. O peggio: se una persona non vede un senso in ciò che fa, o che gli viene imposto di fare, appena la forza coercitiva si allenta, semplicemente smetterà di farlo.



Per attivare il cambiamento, per dare un senso a ciò che imponiamo nel rispetto delle norme e degli standard, dobbiamo coinvolgere come parte attiva i lavoratori: loro devono essere i protagonisti e gli unici veri destinatari del processo formativo, a loro HR e HSE si devono dedicare per dare un senso alla formazione,

⁶ [Marshall Bertram Rosenberg](#) è stato uno psicologo statunitense. È il creatore della ‘Comunicazione Nonviolenta’, un processo di comunicazione che aiuta le persone a scambiare le informazioni necessarie per risolvere i conflitti e le differenze pacificamente.

⁷ ikigai (生き甲斐) è un termine giapponese che, tradotto in italiano, significa “qualcosa per cui vivere” o “una ragione per esistere” (l’equivalente del francese “raison d’être”). Un ikigai è essenzialmente un motivo per alzarsi la mattina.

con l'obiettivo di avere persone competenti che lavorino in salute e sicurezza.

Oggi non è più pensabile un'organizzazione a compartimenti stagni della conoscenza!

Arthur Costa⁸ nel 1997 scriveva *“Quando gli esseri umani vivono in un mondo in cui la conoscenza raddoppia in meno di 5 anni (la proiezione è che entro il 2020 la conoscenza raddoppierà ogni 73 giorni), non è più possibile prevedere le future esigenze d'informazione degli individui. [...] Se gli allievi devono stare al passo con l'aumento veloce di conoscenza, non possiamo continuare ad organizzare il curriculum in compartimenti stagni. Le discipline come le abbiamo conosciute, non esistono più”*.

Per questo dobbiamo dedicarci sempre più a rendere davvero attiva un'aula ed il perché è noto ormai da alcuni anni: il vero apprendimento si verifica solo quando colui che apprende è coinvolto in modo attivo e profondo, cioè solo quando chi apprende si impegna nel processo attivando una serie di azioni come richiamare le conoscenze già acquisite, elaborare, trasformare e ricostruire conoscenze, applicare tali conoscenze ad altri contenuti e in contesti reali, e altro. In breve, nell'apprendimento attivo si applicano e si usano intenzionalmente conoscenze e abilità per acquisire la piena padronanza del proprio apprendimento.

Parafrasando un vecchio detto di Confucio, il “Credo” dell'apprendimento attivo è: “Se ascolto, dimentico. Se ascolto e vedo, ricordo poco. Se ascolto, vedo e pongo domande o discuto con qualcun altro, comincio a comprendere. Se ascolto, vedo, discuto e

faccio, acquisisco conoscenza e abilità. Se insegno a un altro, divento padrone”.



AMBIRE AL “COOPERATIVE LEARNING” COME FILOSOFIA

Solitamente nella formazione tradizionale viene utilizzata una struttura di apprendimento di tipo frontale, dove il docente, detentore della conoscenza, trasmette contenuti a tutti gli allievi, utilizzando quasi esclusivamente un'unica modalità espositiva, senza considerare il ritmo e le modalità di apprendimento, i tempi e le eventuali difficoltà dei singoli.

Questo può demotivare chi vi partecipa e, a volte, fa rischiare di perdere il senso del perché si è in aula.

L'idea di fondo dell'apprendimento cooperativo consiste nell'ottenere il coinvolgimento attivo degli studenti nel processo di apprendimento. *“Ogniquale volta due o più allievi cercano*

⁸ Arthur L. Costa e Rosemarie M. Liebman, prefazione a *Envisioning Process as Content. Toward a Renaissance Curriculum*, Corwin Press, Thousand Oaks, 1997, pag. XX. Arthur L. Costa è professore emerito di educazione alla California State University, Sacramento e cofondatore dell'Institute for Intelligent Behaviour a El Dorado Hills, California. Arthur Costa ha dedicato la sua carriera al miglioramento dell'istruzione attraverso un'istruzione e una valutazione più approfondite.



di risolvere un problema o di rispondere ad una domanda, essi entrano in un processo di apprendimento, motivato dalla voglia di conoscere. Interagiscono l'uno con l'altro, condividono idee e nozioni, cercano nuovi dati, prendono decisioni sui risultati delle loro scelte e presentano i risultati all'intera aula. Possono dare o ricevere assistenza dai compagni. Hanno la possibilità di contribuire a strutturare il lavoro dell'aula formulando suggerimenti sul tipo di lezione e sulle procedure da adottare. È un livello di responsabilizzazione che non sarebbe possibile conseguire con le lezioni cattedratiche e nemmeno con un dibattito, tenuto da tutta la classe sotto la guida del docente. Inoltre, le ricerche hanno evidenziato che il 'Cooperative learning' riduce il livello di violenza in qualsiasi ambiente. Gli studi sull'aggressività sottolineano che questo metodo è in grado di eliminare la paura e il rancore, di esaltare valori quali l'onore, l'amicizia, la qualità, il consenso⁹”.



Lavorando nei gruppi cooperativi, gli allievi sono guidati, ma non facilitati nello sforzo di apprendere. Essi affrontano situazioni complesse/sfidanti e a volte imprevedibili e, così facendo, imparano a dare il meglio di sé scoprendo e valorizzando risorse personali insospettite. Il risultato è, innanzitutto, lo sviluppo e il potenziamento di abilità cognitive generalmente superiori a quelle richieste dalle attività proposte in maniera tradizionale. Inoltre, indotti a coordinare il proprio impegno con quello degli altri per raggiungere determinati scopi, col tempo imparano ad apprezzare il valore della responsabilità individuale, della collaborazione, dell'aiuto, dell'accettazione del diverso da sé, del contributo dell'altro, della conoscenza come sforzo condiviso, elementi questi che sono alla base delle cosiddette “comunità di apprendimento”, verso le quali oggi gli esperti rivolgono una particolare attenzione.

L'apprendimento cooperativo non si può definire solamente un metodo didattico, in realtà è una filosofia personale. Tale filosofia afferma che, ogni volta che le persone si riuniscono in gruppo, i loro obiettivi possono essere soddisfatti più facilmente se lavorano insieme, in collaborazione, invece di competere l'uno con l'altro nell'affrontare i problemi.

Esso determina un più elevato livello di ragionamento, un più frequente sviluppo di nuove idee e di soluzioni ed un maggiore trasferimento di ciò che si è appreso da un contesto ad un altro rispetto all'apprendimento competitivo e a quello individualistico.

Tale metodo promuove¹⁰:

- un miglioramento delle relazioni interpersonali, indipendentemente dalle differenze dovute alle capacità e alle caratteristiche di ciascuno;

⁹ Cfr. www.apprendimentocooperativo.it

¹⁰ Dal libro di Roger T. Johnson e David W. Johnson Creativity and Collaborative Learning: A Practical Guide to Empowering Students and Teacher, pag 38: www.co-operation.org



- il rispetto ed il riconoscimento di ciascuno quale persona competente;
- una maggiore consapevolezza dei punti di vista e delle diverse prospettive;
- il pensiero creativo, perché facilita la comunicazione e la condivisione di molte idee;
- il successo di tutti gli studenti del gruppo, in modo tale che ciascuno si senta competente.

L'apprendimento cooperativo fonda le sue radici procedurali nello sviluppo di alcune teorie tra le quali citiamo la "Teoria dell'apprendimento centrato sulla persona" di [Carl Rogers](#)¹¹ e la "Teoria dei Climi" di [Kurt Lewin](#), in cui si sostiene che all'interno di un gruppo si creano delle relazioni, delle interdipendenze tramite le quali i soggetti agiscono.

Sempre secondo Lewin, in base alla sensazione avvertita da ogni singolo individuo all'interno dell'ambiente di gruppo, si attiva una reazione che può essere vissuta come momento di apprendimento, di crescita, di mutamento. Tutto dipende e ruota attorno al rapporto fra dinamiche, interpretazioni e bisogni del gruppo. Viene ad instaurarsi così un'atmosfera sociale in grado di modificare il comportamento dei membri qualora si attivi, negli stessi, la sensazione di condividere lo stesso "destino".

Ed è lo stesso Lewin a richiamare il gruppo proprio come totalità dinamica, sostanzialmente diversa dalla somma dei suoi componenti e che rappresenta uno strumento operativo al servizio del cambiamento sociale. *"In questa chiave si inquadrano gli studi sugli effetti di differenti stili di leadership*



(autoritaria, democratica, lassista) e l'esperienza dei T-groups (training groups), cioè gruppi concepiti come laboratori per apprendere il funzionamento dei sistemi sociali attraverso una partecipazione personale e consapevole¹²".

I focus group sono spesso le nostre aule di formazione, che si creano in maniera spontanea, ma che vanno sapientemente gestite in quanto permettono lo scambio di opinioni il più possibile spontanee e interattive a partire dalla rilevazione di dati emersi da una discussione del gruppo su un tema od un argomento che chi conduce l'aula ha deciso di indagare.

Con esempi pratici quali i focus group o le applicazioni dirette della teoria di campo

¹¹ Rogers, C. R. (2012). In tale teoria, empatia, accettazione non giudicante e congruenza permettono di "mettersi nei panni dell'altro", di accettarlo, anche con valori e comportamenti diversi dai nostri, ma senza mai dimenticare di essere sempre e comunque noi stessi anche quando stiamo con gli altri. Un modo di essere. Edizione, Giunti; Rogers, C. R., Lyon, H. C., & Tausch, R. (2013). *On becoming an effective teacher: Person-centered teaching, psychology, philosophy, and dialogues with Carl R. Rogers and Harold Lyon*. Routledge.; Rogers, C. R., & Wood, J. K. (1974). *Client-centered theory*: Carl R. Rogers.

¹² AiFOS, Rocco Vitale pag.12, Hr & Safety at Work, 2015



trasportata dalla fisica proprio da Lewin come ad esempio, la BBS (Behaviour Based Safety – Analisi dei comportamenti sicuri) si dimostra come il comportamento umano si caratterizza per lo spazio e le condizioni che esso presenta e che è soggetto al cambiamento.

Nel concetto di campo di Lewin il campo stesso è quella costruzione tipica (e diversa da per persona a persona) per la quale il singolo crea una propria visione grazie all'esperienza personale, la cultura e l'ambiente che le circonda. In queste visioni, tecniche come le BBS possono permettere di portare gli individui a scelte consapevoli e, attraverso il coaching, convincersi ad attivare azioni che evitino di esporsi ai pericoli cambiando ed adottando comportamenti sicuri.

Mettere in azione questo tipo di tecniche significa anche conoscere ed applicare il coaching (coinvolgimento delle persone attraverso un dialogo costruttivo e mai inquisitorio o giudicante) e formare, valutare, condividere risultati, dialoghi e ridefinire responsabilità nel tempo.

“ **Nessun uomo è un'isola completa in se stesso**

Eduardo Galeano

”

UN'APPLICAZIONE PRATICA: LA TEORIA DELL'APPRENDIMENTO NELLA FORMAZIONE

La formazione esperienziale è una metodologia che mette al centro del processo di apprendimento l'individuo e consente di sviluppare le potenzialità e modificare il sistema di atteggiamenti e comportamenti personali e di gruppo.

L'apprendimento esperienziale trova solido fondamento nel contributo di [David A. Kolb](#) secondo il quale esso si definisce come “(...) *un processo in cui la conoscenza viene creata attraverso la trasformazione dell'esperienza*”.

Di fatto, si tratta di una dinamica in cui un soggetto realizza un'azione e ne osserva



poi l'effetto, riesce a generalizzarlo e, successivamente, ad applicare il nuovo modello in concomitanza di azioni simili che si ripresenteranno in futuro. Un apprendimento efficace e completo vede coinvolte tutte le quattro fasi del processo.

Il metodo di Kolb si basa sull'assunto che l'apprendimento sia circolare. Da ciò deriva il suo *learning cycle*, che definisce le fasi dell'apprendimento esperienziale e, soprattutto, offre un modello di pratica formativa. Esso si articola in 4 fasi sequenziali:

1. esperienza concreta;
2. osservazione riflessiva;
3. concettualizzazione astratta;
4. sperimentazione attiva.

sensazioni e i comportamenti emersi durante l'esperienza attraverso la discussione e il *brainstorming*. Alla riflessione segue la fase di concettualizzazione astratta, che ha lo scopo di produrre e schematizzare concetti e abilità estendendoli a situazioni esterne, sia lavorative sia personali, attraverso modelli, lezioni e diagrammi. Infine, durante la sperimentazione attiva si verificano le competenze acquisite in situazioni nuove attraverso simulazioni, questionari, *case studies* e laboratori.

È sul "Learning cycle" di Lewin che Kolb fonda principalmente la sua teoria, valorizzandone "l'approccio esperienziale in gruppo": per Lewin è molto importante l'integrazione tra teoria e pratica, integrazione

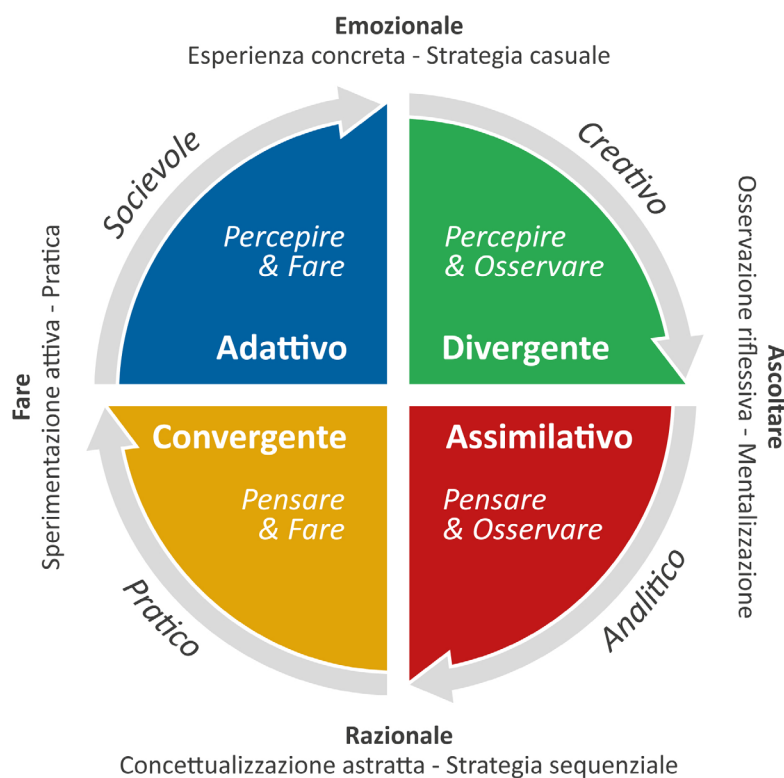


Fig. 1 - Ciclo di Kolb¹³

Durante l'esperienza concreta i partecipanti sperimentano capacità, abilità e conoscenze attraverso attività, giochi e simulazioni. Lo *step* di osservazione riflessiva, invece, si basa sull'osservare, riflettere e interpretare le

che viene facilitata nel gruppo, in quanto dalla riflessione tra il vissuto del gruppo e la teoria potrebbero emergere nuovi apprendimenti. Kolb riprende da Lewin la convinzione che la concreta esperienza si oppone alla

¹³ David Kolb (1984, "Experiential Learning") immagine tratta dal sito di Fabio De Luca.



formulazione di concetti astratti, come all'osservazione riflessiva si oppone l'azione. Fare formazione esperienziale significa creare esperienze importanti da utilizzare come base di lavoro, mettendo al centro l'individuo e il suo rapporto con il mondo che lo circonda; significa fare un'esperienza e facilitare una riflessione che trasformi la formazione in azione e, quindi in apprendimento.

Le attività esperienziali permettono il pieno coinvolgimento emotivo dei partecipanti, il mettere in gioco la loro sfera emozionale, le sensazioni e la componente irrazionale. Come ampiamente dimostrato in letteratura, gli apprendimenti collegati e collegabili ad esperienze dirette emotivamente coinvolgenti, come quelle che caratterizzano la formazione esperienziale, generano una pluralità di ancoraggi informativi che ne consentono una più veloce e facile rievocazione.

che la concreta esperienza si oppone alla formulazione di concetti astratti, come all'osservazione riflessiva si oppone l'azione. Fare formazione esperienziale significa creare esperienze importanti da utilizzare come base di lavoro, mettendo al centro l'individuo e il suo rapporto con il mondo che lo circonda; significa fare un'esperienza e facilitare una riflessione che trasformi la formazione in azione e, quindi in apprendimento.

Le attività esperienziali permettono il pieno coinvolgimento emotivo dei partecipanti, il mettere in gioco la loro sfera emozionale, le sensazioni e la componente irrazionale. Come ampiamente dimostrato in letteratura, gli apprendimenti collegati e collegabili ad esperienze dirette emotivamente coinvolgenti, come quelle che caratterizzano la formazione esperienziale, generano una pluralità di

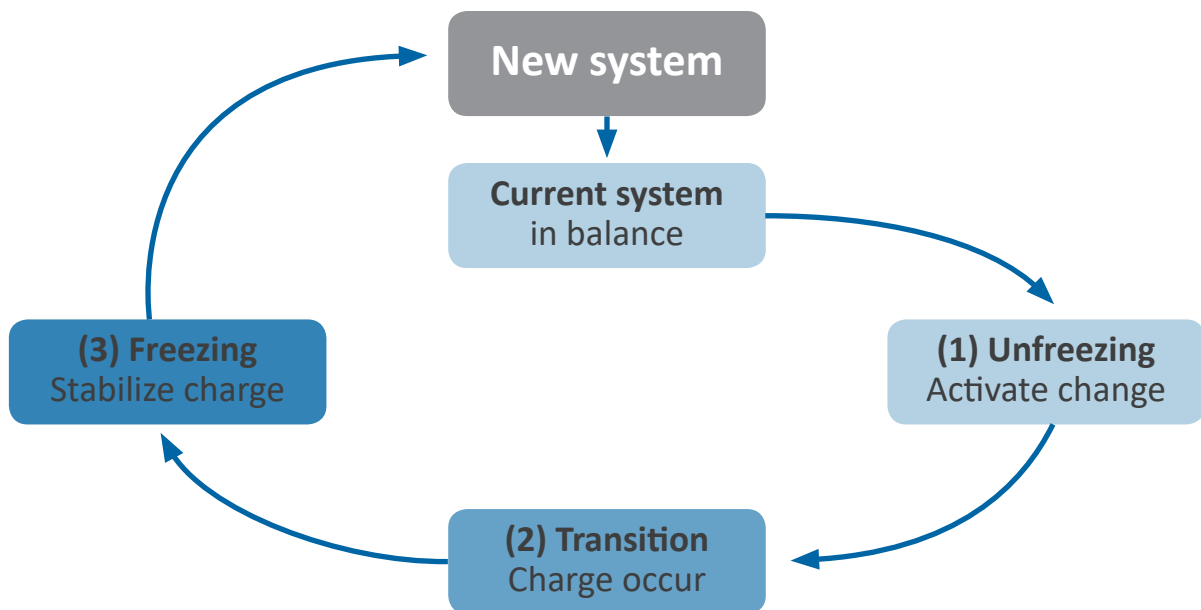


Fig.2 - "Lewin's circle"

È sul "Learning cycle" di Lewin che Kolb fonda principalmente la sua teoria, valorizzandone "l'approccio esperienziale in gruppo": per Lewin è molto importante l'integrazione tra teoria e pratica, integrazione che viene facilitata nel gruppo, in quanto dalla riflessione tra il vissuto del gruppo e la teoria potrebbero emergere nuovi apprendimenti. Kolb riprende da Lewin la convinzione

ancoraggi informativi che ne consentono una più veloce e facile rievocazione.

USARE LA CONOSCENZA AL MOMENTO GIUSTO: QUANDO ATTRAVERSARE IL PONTE

Per concludere, dopo aver sondato ed evidenziato i vantaggi di metodologie attive, le possibilità date dall'approfondire studi



e conoscenze nel campo della formazione (che devono essere correlate ovviamente con il contesto culturale aziendale e gli obiettivi da intraprendere), definiamo in quali momenti “attraversare il ponte” e far scattare quell’alleanza necessaria tra HSE e HR.

Se da un lato l’HSE si occupa, soprattutto nel dare evidenza nella parte documentale e normativa, di rispondere alle richieste del legislatore, dall’altro l’HR ha responsabilità ben precise nei processi di recruitment, misurazione delle performance, job design e definizione delle job description; ci sono, però, dei momenti in cui le due funzioni si devono incontrare sul campo per definire insieme gli standard che la cultura dell’impresa ritiene necessari affinché i risultati e gli obiettivi vengano raggiunti. Possiamo riassumerli principalmente in quattro punti:

- design delle competenze e delle caratteristiche delle persone necessarie allo sviluppo dell’azienda;
- ingresso delle persone nell’ecosistema aziendale;
- percorso di crescita e mantenimento delle conoscenze acquisite e competenze richieste;
- misurazione dei risultati rispetto a obiettivi definiti e comportamenti attesi.

L’alleanza tra HSE e HR e il patto di fiducia strategico tra le funzioni, esiste se è rispettata questa breve chek-list:

- la definizione delle job description e la descrizione della mansione lavorativa sono co-costruite per essere coerenti e rispettare i dettami legislativi la cultura e gli standard che l’azienda ha deciso di darsi in tema salute, ambiente e sicurezza;
- sono state scelte le caratteristiche attese nel processo di selezione dei candidati in termini di sensibilità, approccio e visione rispetto ai temi HSE;
- viene condivisa la progettazione e definizione dei contenuti e delle modalità di primo approccio, di induction, per avviare il primo processo di ingaggio, sensibilizzazione e conoscenza del valore della sicurezza strategico dell’azienda;
- viene condivisa e costantemente aggiornata e monitorata la progettazione e definizione dei contenuti e modalità della formazione continua per mantenere l’attenzione e l’ingaggio nei temi anche oltre l’obbligo;
- sono stati pensati comportamenti e obiettivi strategici da aggiungere agli indicatori del processo di performance management.

Per tutte queste aree, proprio le tecniche sin qui illustrate (l’apprendimento cooperativo nelle aule, i focus group, la BBS, il braistorming, il coaching, le tecniche per affrontare il cambiamento, l’intelligenza emotiva e le esperenziali) sono gli strumenti operativi da mettere in campo, da sperimentare, studiare ed utilizzare per realizzare le azioni richieste dalla chek-list di cui sopra.

Il governo di queste fasi e quante più tecniche di formazione attiva e di coinvolgimento sarete in grado di mettere in atto in *ottica sistemica ed in alleanza con la direzione e con le altre funzioni*, garantiranno il vero senso di appartenenza, conoscenza, fiducia, condivisione e, quindi, successo, dell’organizzazione.





EMERGENZA COVID: LA FUNZIONE HSE A SUPPORTO DELL'HR

Autori: [Umberto Frigelli](#)¹ e [Edoardo Manca](#)²



**#HR #HSE #MEDICODELLAVORO
#COVID19 #COOPERAZIONE**

ABSTRACT

L'esigenza di realizzare un'integrazione armonica tra la direzione HR e la funzione Salute Sicurezza e Ambiente da alcuni anni costituisce un tema organizzativo dibattuto. L'emergenza epidemiologica del 2020 sembrerebbe aver rappresentato un banco di prova decisivo per le organizzazioni, che sono state chiamate a porsi attivamente in un'ottica di gestione che preveda azioni strutturali, strategiche e condivise, legate a salute, sicurezza e prevenzione dei rischi, in grado di impattare positivamente con ogni tipo di crisi, presente e futura.

[Nassim Nicholas Taleb](#), Distinguished Professor di Gestione del rischio presso l'università di New York, in un'[intervista](#) rilasciata a la Repubblica nel settembre 2013 in merito alla propria opera "[Antifragile - Prosperare nel disordine](#)", ha dichiarato: "Non

dobbiamo cercare di prevedere il prossimo disastro, ma di costruire sistemi adatti a reggere lo shock, a sopportare meglio la crisi che verrà, addirittura a rafforzarsi usando le crisi. Non ricette per prevenire i disastri, ma per diventare disastro-resistenti. Strutture

¹ Coordinatore Nazionale del [Centro Ricerche AIDP](#). Consulente di Direzione e Partner della società [Mading](#). Professore presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

² Dottore in Psicologia degli Interventi Clinici nei Contesti Sociali, Tirocinante in Formazione e Sviluppo Manageriale presso Mading srl



che imparino dagli errori sono quelle che ci servono. Perché errori ce ne saranno, di sicuro. L'Antifragile è ciò che migliora dopo aver subito un danno, attraverso meccanismi di sovra-compensazione. Non rifiuta le crisi, le usa”.

Ancora oggi, a distanza di sette anni, questo monito risulta essere di strettissima attualità.

L'emergenza Covid-19 ha delineato nel corso di questi mesi uno scenario di forte incertezza, generando cambiamenti eccezionali, con un impatto dirompente sulle aziende, sconvolgendone equilibri ed assetti.

Le organizzazioni, soprattutto nella fase più critica dell'emergenza, hanno dovuto misurarsi con una sfida urgente e complessa, quella di ridefinire le proprie dinamiche, cercando di orientarsi, in un regime di forte incertezza, nella direzione di rendere prioritaria la tutela dei propri dipendenti e della loro salute, implementando procedure di messa in sicurezza sanitaria ad hoc, con piena e stringente attuazione delle misure previste dal [DPCM 11 marzo 2020](#) e del [Protocollo Sicurezza 14 marzo 2020](#).

In questo scenario, le figure dell'HR Director e dell'HSE Manager hanno ricoperto un ruolo di centralità, cruciale in ogni sua declinazione. Perché il contributo progettuale ed operativo di queste due funzioni registri un riscontro efficace nell'individuazione e nella messa in pratica di soluzioni puntuali e adeguate, sembrerebbe auspicabile una collaborazione sinergica tra le due funzioni, che si svincoli da una logica puramente emergenziale, riconvertendosi in un approccio quanto più possibile sistemico ed integrato, orientato ad una condivisione partecipata e alla configurazione di una “cultura della sicurezza”, come già tematizzato ed auspicato nel convegno AiFOS 2015 ([Hr & Safety at work: un legame che crea cultura](#)).

La fase storica che l'umanità sta affrontando ci fornisce un'ulteriore prova concreta di come la ricerca di una efficace sinergia tra i ruoli HR ed HSE sia centrale, tanto quanto urgente. Appare quasi che spunti e criticità sul tema emersi durante le attività del convegno del 2015 abbiano oggi trovato il

loro reale e difficile campo di applicazione: la risposta ad una crisi sanitaria globale, evento certamente eccezionale, ma solo in apparenza imprevedibile.

Nell'ultimo decennio la consapevolezza delle organizzazioni circa la necessità di adeguarsi alle normative sanitarie e sulla sicurezza è innegabilmente aumentata. Ad oggi, possiamo dire che, quantomeno nelle realtà di dimensioni maggiori, essa si sia sviluppata parallelamente ad una cultura della sicurezza che accompagna in maniera indissolubile la programmazione del business.



“È un tema che riguarda direttamente le persone e il loro benessere” affermava nel 2015 [Federico Reali](#) (esperto di processi di apprendimento degli adulti e allora Senior Consultant ISMO) e tale affermazione risulta di grande attualità e crucialità.

Raramente nella storia moderna e contemporanea, infatti, i responsabili della gestione delle risorse umane e della sicurezza si sono trovati a dover cooperare con tanta prossimità fino a sperimentare una vera e propria sovrapposizione delle funzioni. Con queste premesse risulta interessante approfondire, anche per mezzo di singole esperienze, come



collaborazione, sinergia e distribuzione della leadership abbiano avuto applicazione durante la gestione dell'emergenza.

Conoscere nel concreto le modalità con cui differenti organizzazioni hanno reagito all'esplosione della pandemia rappresenta, quindi, un'informazione fondamentale per sondare il livello di cooperazione raggiunto dalle funzioni del Direttore del personale e del Responsabile Salute e Sicurezza e può addirittura fornire indizi su come raggiungere quello che costituisce un obiettivo sempre più irrinunciabile: la realizzazione di una efficiente e compiuta integrazione delle due figure. Sono, dunque, le voci di alcuni tra coloro che hanno dovuto rispondere direttamente all'emergenza prima, alla limitazione delle libertà poi ed, infine, alla programmazione di una prudente ripresa, a consegnarci una decisiva testimonianza da accogliere e interpretare a beneficio di una sempre più proficua ricerca della perfetta armonia tra direzione HR e HSE. Dialogando con alcuni tra questi professionisti emerge ancora oggi vivido in loro il ricordo di quei primi giorni: le prime azioni di messa in sicurezza degli ambienti e degli strumenti di lavoro, le prime difficoltà nell'approvvigionamento dei dispositivi di protezione individuale e un forte senso di disorientamento iniziale del personale sono state esperienze diffuse per molti dirigenti.

MAZZUCHELLI 1849

Giovanni Cassataro, Group HR manager di Mazzucchelli 1849, azienda italiana con sede a Castiglione Olona e leader mondiale nella produzione e distribuzione di lastre in acetato di cellulosa, polimero di origine naturale, tradizionalmente usato per la produzione di montature di occhiali, ricorda di come per loro si sia rivelata di grande utilità l'esperienza vissuta presso le sedi del marchio in Cina un paio di mesi prima che la crisi diventasse globale. Cassataro riporta di come Mazzucchelli 1849 sia riuscita ad attivarsi tempestivamente per adempiere alle norme di sicurezza e prevenzione e

per l'approvvigionamento materiale con il decisivo coordinamento delle sedi cinesi.

L'esperienza in Mazzucchelli 1849 ha visto fin da subito una stretta e continuativa cooperazione tra RSPP e RSU con il costante supporto del medico competente, figura decisiva nel fornire l'orientamento degli interventi d'emergenza. Il Group HR manager parla di una collaborazione operativa efficace che ha permesso di sfruttare anche le potenzialità dell'azienda, generando una risposta flessibile e creativa ai problemi, arrivando anche alla produzione di detergenti in proprio nei laboratori per far fronte alla carenza delle forniture.

ESSECO GROUP

Anche Silvia Afanni, HR manager di Esseco, società capofila di, Esseco Group che da quasi un secolo sviluppa innovazione tecnologica e capacità produttiva per il mondo della chimica inorganica e dell'enologia, riporta una esperienza simile. Di particolare efficacia si è rivelata l'immediata costituzione di un comitato di emergenza composto dall'AD, membri del CdA, i manager RSU ed SSA,



oltre al medico competente. Gli interventi stabiliti dal comitato, grazie alla buona sinergia tra i membri, hanno prodotto una risposta tanto tempestiva da anticipare in larga misura le disposizioni dei successivi decreti. Esseco ha quindi provveduto alla distribuzione tempestiva dei dispositivi di protezione per il personale, alla chiusura della mensa e delle zone di convivio, la riorganizzazione degli ambienti di lavoro per raggiungere un sufficiente distanziamento e, infine, l'approntamento di un sistema di smart working. La presenza costante di figure HR e RSPP ha, di fatto, garantito un frequente monitoraggio del rispetto delle disposizioni, oltre a permettere una immediata risposta alle criticità che di volta in volta emergevano. Le esperienze di Mazzucchelli 1849 ed Esseco sembrerebbero dunque comparabili.

LA VISIONE DEL MEDICO DEL LAVORO

Nicola Gaglione, specialista in Medicina del Lavoro, Fondatore e Direttore Sanitario di [G.M. Service](#), fornisce anche una possibilità di confronto con quanto vissuto nelle piccole

e medie imprese (pmi). Infatti, se è possibile riscontrare un'uniformità negli intenti, è tuttavia stata riscontrata una certa diversità metodologica nell'approccio, poiché le grandi aziende sono state in grado di rispondere all'emergenza con strumenti e risorse maggiori e più avanzate.

Secondo Gaglione le grandi organizzazioni hanno poi privilegiato maggiormente l'aspetto procedurale dell'intervento, arrivando a fornire una reazione all'emergenza nel complesso più tempestiva.

Ecco allora che tutti i testimoni citati sono dell'opinione che molte, se non tutte, le azioni messe in pratica nella prima fase della pandemia siano state efficaci (nessun caso di positività al Covid-19 su 500 dipendenti in Mazzucchelli 1849 e un solo caso su 300 in Esseco) e che continueranno anche in futuro. Su questo tema Gaglione segnala tuttavia come, indipendentemente dall'apparente efficacia delle misure, non si possa comprovare l'esistenza di un nesso causale tra la bontà delle azioni organizzative ed il numero dei contagiati.

LA RISPOSTA DEL PERSONALE ALLE MISURE ADOTTATE

Un altro aspetto riguarda la risposta del personale alle misure adottate, che è stata considerata generalmente positiva in entrambe le realtà aziendali sondate, Mazzucchelli 1849 ed Esseco.

Silvia Afanni e Giovanni Cassataro hanno, però, dovuto affrontare un'iniziale reazione di preoccupazione, ansia e paura da parte del personale, gestita attraverso una comunicazione trasparente, resa efficace grazie alla puntuale presenza in azienda del management HR e di quello Salute e Sicurezza, che hanno agito di concerto per responsabilizzare i dipendenti, con il coinvolgimento dell'RSU interno.

Nella fattispecie, Silvia Afanni di Esseco riferisce che: *“La reazione del personale è stata ottima. Soprattutto all'inizio si temeva una sorta di boicottaggio, poiché la paura era tanta. Invece c'è stata assoluta presenza e nessun problema di natura organizzativa,*



tanto che l'Amministratore Delegato ha deciso di erogare un premio alle persone che sono sempre state presenti nel periodo più difficile di questa emergenza". (Esseco rientrava tra i codici Ateco che erano autorizzati a proseguire nella produzione anche durante il lockdown).

Afanni giustifica un riscontro tanto positivo in questi termini: *"La chiave è stata una comunicazione trasparente su tutto ciò che stava succedendo e di come l'azienda si stesse muovendo per salvaguardare la salute dei lavoratori. È stato raccontato tutto passo per passo, si è tentato di rispondere prontamente a qualsiasi dubbio che emergesse.*

La comunicazione e la vicinanza alle persone, sia fisica che telefonica, hanno dato la certezza che la situazione, per quanto possibile, fosse sempre sotto controllo e che si lavorasse al 110% per la salute dei lavoratori, ancora prima che per il business. Nessuno ha più avuto paura, perché", chiosa l'HR manager, *"in azienda era come essere a casa".*

Così come per Esseco, anche per quanto riguarda la realtà aziendale di Mazzucchelli 1849 la risposta del personale è stata positiva, al netto di un'iniziale fase di diffusa preoccupazione dettata dalla drammatica evoluzione della situazione emergenziale di Bergamo e Codogno e alimentata dal fatto che l'azienda non avesse mai interrotto la

produzione in virtù del proprio codice Ateco, lavorando a ciclo continuo in tre turni, giorno e notte, sabato e domenica, chiudendo solo per un paio di settimane.

Giovanni Cassataro di Mazzucchelli 1849 racconta così le azioni intraprese per gestire ed affrontare questa situazione: *"Ho speso tanto tempo a girare tra i reparti. Confrontandomi con l'RSU è emerso che il personale fosse preoccupato: pertanto, ho cominciato a fare colloqui continui nei vari reparti, anche la notte, per tranquillizzare le persone che si chiedevano perché il lavoro non si fermasse. Ho spiegato che un'interruzione del lavoro avrebbe comportato problemi coi clienti e che la direzione non voleva far proseguire il business per un mero calcolo utilitaristico. Semplicemente non si poteva agire diversamente senza creare problemi ai clienti. Parlando con le persone e tranquillizzandole, il livello di assenteismo che si stava creando si è ridimensionato".*

Anche il medico del lavoro, Gaglione, dopo aver illustrato alcuni esempi di inefficienza gestionale e comunicativa sul tema salute e sicurezza con i quali è entrato in contatto in passato, sembrerebbe confermare l'imprescindibilità di una comunicazione chiara e coinvolgente: *"A volte, per evitare ansie, sarebbe bastato comunicare che l'azienda avrebbe messo in atto di lì a poco tutte*



le misure e che non esistevano i presupposti per preoccuparsi più di tanto se si fossero rispettate tutte le regole fondamentali. L'osservazione, quindi, può essere che le aziende avrebbero dovuto intervenire con una comunicazione stringente, in grado di alleviare le paure. In molti casi, una comunicazione più trasparente e diretta avrebbe garantito l'instaurazione di un clima meno inquieto”.

IL RAPPORTO TRA LA FUNZIONE HR E QUELLA DI SALUTE E SICUREZZA

Il contributo offerto dai tre professionisti ha posto il proprio fuoco anche e soprattutto sul rapporto tra la funzione HR e quella di Salute e Sicurezza, nel tentativo di delinearne la natura e il livello di collaborazione raggiunto in questa delicata fase emergenziale.

Giovanni Cassataro ha evidenziato in prima istanza come l'attenzione alla sicurezza ricopra, da alcuni anni, una posizione di centralità fra i principali obiettivi aziendali di Mazzucchelli 1849: *“Abbiamo investito moltissimo sulla sicurezza e l'RSPP è stato uno degli attori principali e fondamentali per riuscire a portare l'azienda ad un livello di sicurezza assolutamente in linea con gli obiettivi”*, riferisce il Group HR manager. *“Tutte le azioni sono state coordinate con l'RSPP e il medico competente ed è stato creato fin da subito un Comitato, come previsto dal DPCM. Ogni azione è sempre stata condivisa e concordata con la funzione Salute e Sicurezza e per cercare di capire in tempo reale le migliori azioni da mettere in campo abbiamo preso l'abitudine di programmare una riunione settimanale a tema Covid con l'Amministratore Delegato, i dirigenti e il Direttore Generale. L'RSPP inoltre fa delle ispezioni per verificare che tutte le misure concordate vengano mantenute al massimo livello di attenzione”.*

Cassataro opera poi un distinguo tra grandi organizzazioni e PMI in merito alla consapevolezza raggiunta sulla necessità, non solo strategica, di porre in essere una “cultura della sicurezza”: *“In strutture di un certo tipo, in certe grandi aziende, consapevoli e organizzate, ormai da anni la funzione Salute*

e Sicurezza ha assunto grande rilievo. In altre realtà, tendenzialmente più piccole, non c'è ancora la consapevolezza che la sicurezza non debba essere solamente un adeguamento a norme e procedure, bensì una filosofia. Il cambiamento deve avvenire a livello culturale”.

Esseco, così come Mazzucchelli 1849, sembrerebbero distinguersi come realtà aziendali con una *vision* fortemente orientata alla tutela della sicurezza del luogo di lavoro (a livello impiantistico) e alla salute dei propri dipendenti.

In questo contesto, come riportato da Silvia Afanni, la direzione HR, da oltre dieci anni *“ha cominciato a lavorare con continuità e forte sinergia con il dipartimento Salute e Sicurezza. Questo orientamento è stato ulteriormente rafforzato soprattutto nel periodo della pandemia, quando tutto andava fatto e gestito in poco tempo. C'è stata grande collaborazione tra queste due divisioni, e continuerà ad esserci anche in futuro, perché questa scelta fa parte dell'approccio e della cultura aziendale”.*

Relativamente alla suddivisione di ruoli e responsabilità e ai rispettivi campi d'azione, Afanni in modo convinto sottolinea che: *“quando si parla di sicurezza impiantistica e di sicurezza del lavoratore è difficile dire chi è che se ne debba occupare. La parte Salute e Sicurezza aiuta la Direzione HR a creare le giuste procedure in quanto competente sulla materia. Si pensa al dipendente nella sua globalità, per far sì che tutto vada bene. È una questione di responsabilità individuale, prima ancora che di ruolo”.*

Esseco sembrerebbe configurarsi come una realtà aziendale all'interno della quale la Direzione HR ha percepito un costante e

“ La sicurezza non è adeguamento alle norme, ma una filosofia. Il cambiamento deve avvenire a livello culturale. ”

”



puntuale supporto da parte della funzione Salute Sicurezza e Ambiente: *“anche perché dal punto di vista pratico, molte delle attività sono state espletate da tutto il team nella sua globalità e l'effort della funzione HSE, già assicurato nella quotidianità, in questa fase emergenziale è stato ancora più importante. La leadership è stata più diffusa, è stato un concertare tra HR, HSE e Amministratore Delegato, che ha seguito tutto l'aspetto operativo e di business.*

Abbiamo suddiviso le responsabilità a seconda della tematica da affrontare, per arrivare di volta in volta alla soluzione migliore, insieme”.

Il successo di queste operazioni e la bontà di questo clima sembrano essere stati favoriti sia dal fatto che già prima dell'emergenza epidemiologica la direzione HR di Esseco e l'HSE collaborassero proficuamente, sia dal fatto che la funzione HR fosse già formata e avesse già naturalezza nel trattare determinati temi legati alla salute e alla sicurezza, perché tutte le comunicazioni e le azioni messe in campo, di fatto, sono sempre state disposte dalla direzione HR, ma concertate con l'HSE. *“Maneggiare la materia ci ha agevolato nel supportare Salute e Sicurezza nella stesura di tutte le procedure.*

Questo tipo di collaborazione è stata una cosa naturale, ci lavoriamo soprattutto dal 2008, la realtà è evoluta ed è diventato naturale confrontarsi, scambiarsi opinioni e collaborare insieme” conclude Afanni.

Anche il Medico del Lavoro Nicola Gaglione ha avanzato delle osservazioni riguardo alla possibile collaborazione tra Direzione HR e funzione Salute Sicurezza e Ambiente.

In primo luogo, pur avendo maturato un'ampia esperienza con aziende di dimensioni diverse, Gaglione ha riscontrato ancora poche figure di HSE Manager con un ruolo di centralità nelle organizzazioni. Poiché considera tale figura complementare e risolutiva, soprattutto in presenza di un'efficace azione del Servizio di Prevenzione e Protezione, auspica che la funzione Salute Sicurezza e Ambiente possa essere implementata, quale scelta delle aziende.

Aggiunge, inoltre, che da una parte l'RSPP è solitamente un tecnico, un ingegnere, un chimico, e dall'altra invece, chi ricopre ruoli HR ha spesso un indirizzo e un campo d'azione rigidamente settoriali, sottolineando come entrambi i profili richiederebbero invece una preparazione di più ampio respiro.

Proprio il tema della formazione e quello della comunicazione, costituiscono per Gaglione due delle leve potenzialmente più decisive per una crescita organizzativa e culturale orientata ad un'armonica integrazione delle due funzioni.





“Ci sono problematiche di comunicazione”, afferma il medico, “anche perché esiste una cesura netta dei ruoli. A volte la comunicazione è affidata a ruoli non specifici come i Direttori di Stabilimento. Forse andrebbero ampliate sia le conoscenze HR che quelle della funzione Salute Sicurezza e Ambiente, per poter consentire ad entrambi di affrontare al meglio situazioni come quella attuale. La direzione HR andrebbe implementata in certe competenze anche per quanto riguarda il tema Sicurezza. Al giorno d’oggi bisognerebbe avere la possibilità di spaziare con le competenze anche in zone trascurate in fase formativa o di pertinenza di altre figure professionali.

Anche i Direttori HR potrebbero muoversi in questa direzione, quella di una visione ad ampio raggio. Ciò che auspico per il futuro”, conclude Gaglione: “sono linee direzionali con una preparazione a 360 gradi”.

Con l’obiettivo di “prosperare in questo disordine”, per le organizzazioni potrebbe rivelarsi cruciale individuare non solo i vincoli, ma anche e soprattutto le grandi possibilità che un fenomeno di così grande portata come una crisi epidemiologica può portare in dote, nell’ambizioso tentativo di riscoprirsì “antifragili” di fronte alla crisi, e di orientarsi nell’incertezza.

Uno degli errori commessi nel recente passato da alcune organizzazioni è stato quello di sottovalutare l’importanza di una collaborazione sinergica e funzionale tra Direzione HR e funzione Salute e Sicurezza. Tentare di consegnare un ruolo centrale a questa collaborazione e di implementarla potrebbe costituire uno dei tasselli per costruire dei “sistemi adatti a reggere lo shock”, e per affrontare la sfida di questa crisi, uscendone rafforzati.





PERSONALE E PERSONE NELL'ERA DEL NUOVO CORONAVIRUS



Autrici: [Alessandra Marconato](#)¹
e [Marzia Dazzi](#)²

**#PANDEMIA #LEADERSHIP
#NUOVIPROTOCOLLISICUREZZA
#INTELLIGENZAEMOTIVA #VULNERABILITÀ**

ABSTRACT

Che effetti ha avuto la pandemia sull'economia del nostro paese e sul nostro modo di lavorare? Cosa ha dovuto apprendere il management, da questi eventi che ci hanno trovato spesso impreparati? Come è cambiato il nostro modo di interagire? Quali valori abbiamo riscoperto nella presenza e nella relazione diretta con gli altri dalla loro assenza? A questi ed altri interrogativi cercano una risposta le autrici dell'articolo, mixando dati, contributi e osservazioni personali.

I dati dell'indagine che [Confindustria](#) ha condotto su un campione di 4.420 imprese, relativamente all'impatto negativo, subito dalle aziende a causa del Covid-19, sono molto

¹ Laureata in Filosofia presso l'Università degli Studi di Padova, si occupa di coaching e formazione. È Amministratore di Settantotto srl, Direttore Responsabile della rivista 78Pagine e Direttore Editoriale di 78Edizioni. È autrice dei libri "La foresta delle illusioni", "L'uccellino giallo", editi da PersoneDiParola, e "Più in là del là", pubblicato da 78Edizioni. Ha pubblicato, come coautrice, il libro "81 esercitazioni esperienziali per la sicurezza sul lavoro". Nell'ambito salute e sicurezza si dedica principalmente all'area comportamentale e allo sviluppo delle metodologie formative. Il suo sito è www.alessandramarconato.it

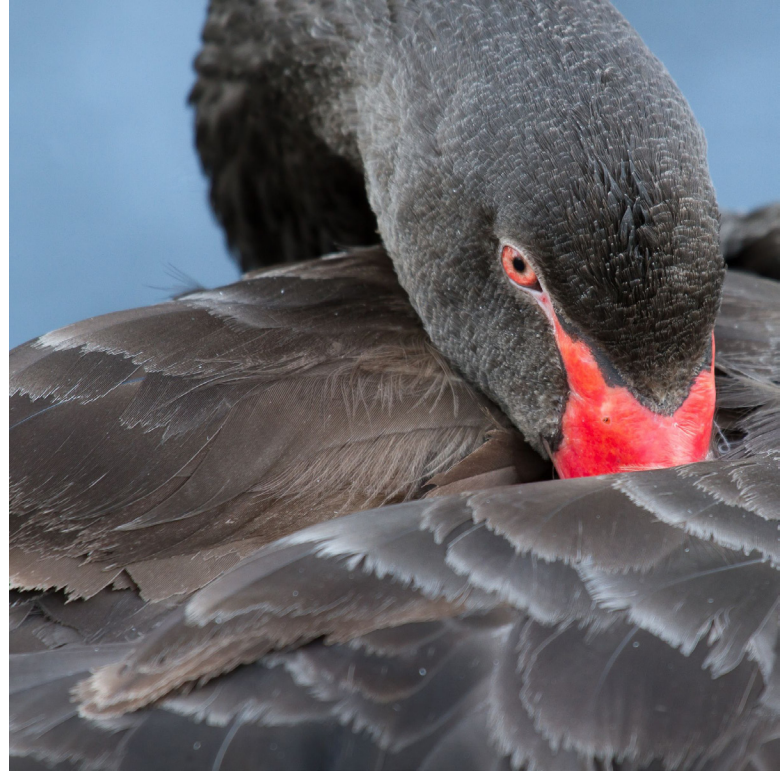
² Executive Coach e Senior Trainer in ambito soft skills, Assessor e Selezionatrice, Psicologa del lavoro e delle Organizzazioni. Dal 2001 lavora come libera professionista in organizzazioni di differente tipologia e dimensioni su tutto il territorio nazionale. Per 8 anni si è occupata di sviluppo e gestione del personale in una media azienda. Nell'area sicurezza ha tenuto corsi e conferenze di tipo comportamentale. Ha scritto numerosi articoli e tenuto rubriche in alcune riviste settoriali, in ambito formazione e coaching. È coautrice del libro "Girevoli Silenzi" pubblicato da 78Edizioni. Il suo sito è www.questionedicoaching.com

eloquenti. La pandemia ha avuto sull'economia del nostro Paese (e, probabilmente, su quella di mezzo mondo) un effetto devastante, simile ad un lancio a bowling, che se non ha portato uno strike, ha lasciato in piedi ben pochi birilli. L'impatto negativo sulle aziende è stato del 97,2%, di cui, nel 43,7% sono state colpite in maniera molto grave. Il calo medio del fatturato è stimato attorno al 32,6% rispetto a marzo 2019, mentre il calo della domanda rilevato dalle aziende è stimato intorno all'84% (4 aprile 2020).

Una metafora molto in uso, per descrivere eventi come questo, è quella del “[cigno nero](#)”³, espressione utilizzata nell'omonimo libro da Nassim Nicolas Taleb. Lo scrittore, infatti, narra il fatto che, quando gli europei nel XVII secolo arrivarono in Australia, rimasero molto colpiti nel vedere per la prima volta dei cigni neri, avendo sempre pensato che esistessero solo e unicamente cigni bianchi. Quindi, i cigni neri indicano metaforicamente eventi rari e di grande impatto, per indicare qualcosa che non va come previsto.

La pandemia però, secondo lo stesso Taleb, pur essendo stata un evento di grande impatto, non è qualcosa di completamente nuovo, perché le grandi epidemie si sono notoriamente diffuse anche in passato. Inoltre, sembra che la comunità scientifica da anni avvertisse che prima o poi sarebbe scoppiata un'epidemia globale: di fatto, non possiamo indicare di essere in presenza di un vero e proprio cigno nero, ma, sicuramente, è stata messa in evidenza una caratteristica tipica degli eventi di questo tipo, vale a dire la fragilità di sistemi che si trovano, in qualche modo soverchiati da eventi rari, mostrando tutti i loro limiti, oltre all'inevitabile spinta a reagire.

Anche dal punto di vista dell'impatto sull'organizzazione del lavoro, molte aziende si sono trovate piuttosto impreparate



dall'avvento della pandemia e gli scenari sono stati i più vari. Non tutte le attività si potevano svolgere a distanza, ma il lavoro da casa è stato uno degli strumenti più utilizzati e significativi.

Dunque, se da un lato molte imprese hanno continuato l'attività, con attenzione ai dispositivi e ai nuovi protocolli di sicurezza, dall'altro, vi è stato un massiccio utilizzo del lavoro da casa. A questo proposito, alcune aziende piuttosto strutturate e con un buon livello di digitalizzazione, si sono adattate velocemente ed efficacemente alle nuove esigenze; all'opposto, ci sono state imprese che per scarsi mezzi e formazione inadeguata, hanno ingaggiato una grande corsa contro il tempo, tra enormi sacrifici e spirito d'adattamento.

Oltre a differenze importanti tra aziende e aziende, vi sono stati i casi più vari anche a livello di singoli professionisti. Per coloro che hanno avuto condizioni adeguate, il lavoro da casa si è rivelato spesso un vantaggio, quasi un traguardo da conservare anche una volta superata l'emergenza. Molti genitori con figli piccoli, hanno dovuto conciliare, a volte molto

³ “Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita” Nassim Nicholas Taleb (Ed. Il Saggiatore).



faticosamente, l'equilibrio famiglia-lavoro. Sembra, però, che nella maggior parte dei casi l'esperimento sia andato a buon fine, in quanto il 56% di coloro che hanno svolto attività da remoto, [vorrebbe continuare](#) ad utilizzare questo strumento, anche una volta tornato alla vita "normale", anche se solo per qualche giorno al mese (dall'Osservatorio "[Lockdown. Come e perché cambiano le nostre vite](#)" realizzato da Nomisma in collaborazione con Crif.).

Un elemento chiave che ha consentito di limitare i danni in maniera importante, almeno dal punto di vista organizzativo e gestionale è stata la capacità del management di capire rapidamente come reagire. Come [sostiene Pietro Iurato](#), Direttore Risorse Umane South Europe, SAP Risorse Umane, alcune strategie di successo sono state:

- affrontare la crisi come un progetto, con assegnazione di ruoli, rispetto di tempi, assegnazione di responsabilità, ecc.;
- nominare un team multidisciplinare, in un'ottica sistemica, per non rischiare di tralasciare aspetti importanti (Hr, Financy, Security, Comunication, ecc.) con un leader che tiri le fila;
- sapere "come" e "quando" comunicare, prendendo decisioni e comunicandole in modo chiaro, per non alimentare l'incertezza e l'ansia già elevate in situazioni come quella pandemica;

- ascoltare i dipendenti (in modo particolare, in quanto sempre auspicabile) con l'obiettivo di aumentare il senso di vicinanza e poter circoscrivere le loro preoccupazioni. Ciò impatta notevolmente in termini di fiducia nei confronti dell'organizzazione;
- essere consapevoli che ogni crisi porta con sé delle opportunità. Oltre alla inevitabile preoccupazione è importante non farsi prendere dal panico e guardare alla crisi nei suoi elementi di opportunità: lavorare in modo diverso, relazionarsi in maniera alternativa con clienti, colleghi e partner e offrire ai dipendenti spunti di formazione, intrattenimento e benessere. Elementi utili per rimanere coinvolti e comprendere meglio cosa è bene continuare a fare e cosa può essere sostituito da altre attività a maggior valore.

È indubbio che nello scenario così alterato a causa del contagio, i manager che hanno saputo riorganizzare il lavoro dei collaboratori, supportare chi era in difficoltà ed appoggiarsi ai talenti già presenti in azienda, hanno fatto la differenza.

Alcune competenze chiave - che hanno permesso di gestire al meglio la situazione e che sarebbe opportuno coltivare per il futuro - rientrano nella "famiglia" delle competenze decisionali, di leadership e di intelligenza emotiva.



La capacità di prendere decisioni chiare in condizioni di ansia e incertezza generale, ha un grande effetto positivo e restituisce stabilità e punti di riferimento, seppure a rischio di compiere errori.

Non può mancare una capacità di comunicare in modo chiaro e preciso e con un corretto tempismo, né troppo frequentemente, né con intervalli troppo lunghi. Comunicazioni confuse e continue possono, infatti, alimentare condizioni di ansia e stress. A proposito di ansia e stress, da parte dei leader, oltre all'ascolto, anche un atteggiamento resiliente permette di fronteggiare e far fronteggiare dai propri collaboratori le difficoltà in modo più costruttivo.

In conclusione, laddove il management ha saputo dare indicazioni chiare, ha preso decisioni rapide e si è dotato di un buon livello di organizzazione, le aziende hanno reagito all'impatto pandemico in maniera molto più costruttiva rispetto alle altre realtà meno preparate.

Rimane ancora in sospeso e da valutare in termini di impatto, ciò che è accaduto ed è stato vissuto e assimilato dal punto di vista emotivo e di relazione. In particolare, chi scrive questo articolo è stato coinvolto in un progetto editoriale volto a lasciare traccia di ciò che è stato provato dalle persone nel periodo di lockdown all'interno delle loro abitazioni. Marzia Dazzi (autrice di questo articolo) e Marzia Iori hanno scritto il libro "[Girevoli Silenzi](#)"⁴ pubblicato da 78Edizioni. La prefazione del libro è stata scritta da [Mattia Rossi](#), dapprima top manager, poi coach. C'è un passaggio di Rossi particolarmente significativo, che fa riferimento al vissuto delle persone, che nella fase iniziale è stato forse trascurato per focalizzare l'attenzione sulle criticità più immediate. Rossi fa riferimento al distanziamento sociale: "(...) Subito qualcuno ha detto che la formulazione non era corretta: "Sarà un distanziamento fisico, non



Il libro "Girevoli Silenzi" di Marzia Dazzi e Marzia Iori.

sociale". Invece, l'esperienza ha mostrato che le due cose vanno insieme. [...] Durante l'isolamento, siamo ricorsi al linguaggio bellico, perdendo forse di vista una differenza fondamentale: durante i bombardamenti, le persone si ritrovavano insieme nei rifugi e, per la maggior parte del tempo, erano libere di circolare e di aiutarsi liberamente a vicenda. Questa presunta guerra contro il virus, invece, ha portato divisione e solitudine. C'è stata la solitudine di individui privati della socialità, che per l'animale Homo Sapiens Sapiens è parte costitutiva e per nulla accessoria. C'è stata la solitudine di persone che già vivevano da sole, magari anziane, acciaccate, economicamente fragili; quella di chi si è sentito abbandonato nella rovina di un sistema collassato; di chi è morto in un ospedale lontano da tutti e da tutto e di chi, dopo queste morti, è rimasto dolorosamente solo. E, a tempesta placatasi, mentre ancora stava piovendo fitto, siamo usciti dalle nostre

⁴ M. Dazzi, M. Iori, "Girevoli Silenzi", 78Edizioni.

tane, storditi e guardinghi, guidati dall'istinto di sopravvivenza che ci fa guardare i nostri simili con diffidenza e sospetto. [...] (Il libro) è, inoltre, sottolineatura di un bisogno fondamentale evidenziato dal Covid-19: quello della connessione autentica. È "roba" che è stata piuttosto trascurata, a occhio e croce, negli ultimi decenni. Chissà che non rimanga con noi anche questa consapevolezza, fra le tante eredità che riceviamo dalla pandemia. Giacché, no: non è andato tutto bene. Per niente. Adesso, però, possiamo cominciare ad agire perché, d'ora in poi, tutto possa andare meglio".

Effettivamente il paragone con la guerra è stato veramente poco azzeccato: "l'altro" è diventato, a volte, qualcuno da cui guardarsi, per il solo motivo di poter essere fonte di contagio. È mancata la connessione autentica laddove, invece, si è cercato di sopperire alle interazioni sociali con gli strumenti tecnologici, ossia quegli stessi che hanno dato la possibilità di continuare a lavorare, studiare e mantenere delle relazioni che, per citare il collega [Raffaele Ciardulli](#)⁵, sono diventate bidimensionali. Tuttavia, ciò che è mancato più di tutto è stata la "terza dimensione", quella della relazione vera, dell'empatia, del contatto diretto e senza schermo.

"In questi giorni stiamo vivendo e stiamo progettando un futuro nel quale le relazioni rimaste occupano essenzialmente due sole dimensioni: altezza e larghezza. Sono le sole dimensioni che hanno un'immagine fruibile grazie a uno schermo.

Non ti è sfuggito come la terza dimensione sia proprio quella della profondità. Quella stessa profondità senza la quale, abbiamo detto, non esserci Intelligenza o almeno non esserci 'Intelligenza Empatica'. Possiamo, anzi dobbiamo, pensare a smart working, sessioni di coaching on line, webinar condivisi,



sessioni di formazione e lezioni in remoto. Ma facciamo in modo che restino complementari, coltiviamo la terza dimensione, quella della profondità empatica, pegno di umanità. La dematerializzazione della società chiede un contrappeso, domanda un'intensificazione dell'esperienza anche emotiva e l'esperienza può essere narrata in due dimensioni ma non profondamente condivisa, con buona pace dei neuroni specchio".

Una domanda banale e spesso usata, in passato, come forma di cortesia è risultata essenziale: "Tu come stai?". Il riferimento non è tanto all'ambito fisico, alla carne, ma alla parte emotiva. Tu (come persona) come stai?

Sta passando proprio in questi giorni una [pubblicità che invita a fare questa domanda](#). Ed è importante che sia l'altro da sé a fare questa domanda. [Emmanuel Lévinas](#), in "[Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità](#)"⁶, ricorda che il reale è definito anche dalla presenza dell'altro, attraverso il suo volto che dà la concreta presenza dell'altra persona. Il virtuale non può essere, quindi, sostitutivo e

⁵ R. Ciardulli in AAVV, 78Pagine 9 Intelligenza, 78Edizioni.

⁶ Emmanuel Lévinas, "Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità", Jaca Books.

“ **La gestione del personale
passa attraverso la relazione
vera, profonda e la
comprensione dell’altro
da sé.** ”

surrogato della concreta presenza. L’altro ci è negato nella sua presenza effettiva attraverso il virtuale e ci può essere tolto in qualsiasi momento per questioni legate alle interferenze della tecnologia. L’essere umano ha bisogno di presenza nella sua totalità, nella sua terza dimensione. Un modo per essere presenti è, appunto, chiedere come stai?

Probabilmente si è imparato molto in quest’ultimo periodo sulla comunicazione nei momenti di crisi e nella gestione di situazioni di emergenza, urgenti e imprevedibili. È un apprendimento che va conservato e tenuto stretto. Tuttavia, ancora di più, va conservato il ricordo di quanto importanti siano gli aspetti relazionali per tutte le persone e per leader e manager, in particolare. La gestione del personale passa attraverso la relazione vera, profonda e la comprensione dell’altro da sé. La persuasione è possibile solo se fa perno sulla relazione in modo puro e non manipolatorio. C’è l’esigenza di dire, dichiarare, ammettere la

propria vulnerabilità nei momenti di difficoltà; più che mai si ha bisogno di leader vulnerabili che siano in grado di mostrare la propria umanità. Spesso, erroneamente, si pensa che la vulnerabilità non sia caratteristica che attiene al management o alla leadership: “meglio il coraggio!”. [Brené Brown](#), la maggiore studiosa di vulnerabilità, sconfesserebbe tale presupposizione mostrando come coraggio e vulnerabilità vadano di pari passo, avendo tre caratteristiche in comune: assunzione dei rischi, esposizione emotiva e incertezza del risultato. Chiedere “Come stai?” può farci sentire e far sentire vulnerabili, espone emotivamente al vissuto dell’altro; inoltre, non si conosce in anticipo la risposta (se non quel “abbastanza bene” che nasconde un mondo!) e ci si assume il rischio di sentirsi rispondere “non me la passo bene”. Dà, però, la possibilità di entrare realmente in empatia e condividere, magari, uno stesso stato emotivo finora taciuto. Perché si può essere in tanti nella stessa arena e non saperlo fino a quando non si ammette dove si è.

Allora, se qualcosa dobbiamo imparare da quanto successo (e c’è molto da imparare), partiamo dalle basi e partiamo dal chiedere a chi lavora insieme a noi (non per noi) “Come stai?”





IL RUOLO DEL FACILITATORE DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA: L'ESPERIENZA DI ACCIAI SPECIALI TERNI (AST)

Autore: [Raffaele Santoro](#)¹



**#SALUTE #SICUREZZA
#SAFETYLEADER #FACILITATORE
#CULTURA**

ABSTRACT

L'esperienza di Acciai Speciali Terni parla di cultura, di coinvolgimento e di cambiamento. Una grande azienda che ha deciso di intraprendere un'importante sfida, con la consapevolezza che sensibilizzare il personale aziendale, dall'alto al basso, sia la base per "accendere" il cambiamento.

A Narni (TR) il [Vicolo Belvedere](#) è un passaggio obbligato per chi visita la bella città umbra e da qualche anno è anche sede del Festival "Essenze", uno spettacolo che ospita teatro e musica e che attira numerosi turisti e molti narnesi.

Vicolo Belvedere è "una chicca", famoso perché tappezzato da centinaia di essenze arboree (da cui il nome del Festival) e fiori

d'ogni genere che lo decorano in tutta la sua lunghezza.

Vicolo Belvedere però, a dispetto del nome, non è sempre stato così bello: fino a pochi anni fa addentrarsi era una specie di azzardo. Appena varcato l'archetto che, per chi non lo conosce, da Piazza Trento immette nella viuzza, da vedere di bello c'era ben poco: erbacce dappertutto, piante e rami che

¹ Psicologo e consulente organizzativo, ha realizzato numerosi progetti legati alla formazione, sensibilizzazione e miglioramento della sicurezza sul lavoro, collaborando con grandi aziende e istituzioni come Autostrade per l'Italia, Rai, Birra Peroni, Inail. Esperto di cultura e cambiamento organizzativo, crede fortemente che per sviluppare la cultura della sicurezza in azienda bisogna lavorare sulla safety leadership, sul benessere dei lavoratori e sulla cultura del positivo. Ricopre l'incarico di *Health and Safety Culture Facilitator* in Acciai Speciali Terni.



sbucavano dai muriccioli, odore di urina, rifiuti in un luogo che, la notte, diveniva rifugio per i più disperati.

Insomma, un luogo non esattamente piacevole, fino a quando è accaduto qualcosa di inaspettato: un giorno, una delle abitanti del vicolo ha iniziato a piantare piante aromatiche nel terreno dissestato vicino al suo locale, con l'intento di ridurre le brutture e, possibilmente, i cattivi odori.

Quel gesto si è rivelato contagioso (per una volta diamo al termine “contagio” una connotazione positiva) e ha spinto gli altri abitanti del vicolo a fare lo stesso e dare continuità all'addobbo verde del ristorante che si affaccia all'ingresso del vicolo. Si sa che il bello attira il bello e oggi, grazie all'iniziativa della piccola comunità degli abitanti del vicolo e degli altri cittadini, Vicolo Belvedere è diventato, appunto, un luogo bello e piacevole per tutti.

Cosa c'entra questa bella storia con la sicurezza sul lavoro?

C'entra, e molto. È un esempio di *cultura*, cioè di quell'insieme di comportamenti, valori, credenze, riti, abitudini che si osservano in un certo luogo – la famosa espressione “da noi si fa così” – e la prova di come sia possibile che la percezione di certe cose possa cambiare.

Cultura. Cambiamento. Due termini sempre più spesso usati per indicare la strada per abbattere gli infortuni sul lavoro.

Tornando all'aneddoto sopra proposto, possiamo dire che prima della trasformazione, la cultura del “brutto” era predominante a Vicolo Belvedere; era tollerato il mancato rispetto delle regole di decoro, le carenze nella manutenzione e l'onere del “si dovrebbe fare qualcosa” era sempre di qualcun altro.

Quante aziende in Italia assomigliano alla vecchia versione di Vicolo Belvedere?

Tante, purtroppo.

Tuttavia, allo stesso tempo, le aziende sono piene di persone che “nutrono” la speranza di cambiare le cose, che aspirano ad un luogo di lavoro più sano e sicuro e sono pronte a fare la loro parte. Insomma, ci sono tante aziende che hanno già iniziato a “ripulire il proprio vicolo” e Acciai Speciali Terni (AST) è una di queste.

L'ESPERIENZA DI AST E IL RUOLO DELL'HEALTH AND SAFETY CULTURE FACILITATOR

AST ha intrapreso la sfida di trasformare la cultura della sicurezza circa due anni fa, nel 2018, quando ha dato il via al progetto Leadership in Health and Safety, in partnership con la Fondazione LHS.

Le motivazioni di questa scelta, fortemente voluta dal CEO [Massimiliano Burelli](#) e dal Direttore di Stabilimento [Massimo Calderini](#), non sono legate meramente alla volontà di migliorare gli indici infortunistici, già ben al di sotto della media nazionale di settore, ma dalla consapevolezza che un indice infortunistico basso, ma costante nel tempo possa equivalere, in ipotesi, a garantire a gran parte dei lavoratori almeno un infortunio nel corso della loro vita lavorativa. E questo è chiaramente inaccettabile.



AST ha iniziato il programma sensibilizzando e coinvolgendo la Direzione: se la cultura all'interno di un'organizzazione è espressione dei valori, delle credenze, delle abitudini e dei comportamenti e se questi sono indirizzati dal sistema di leadership presente nell'organizzazione, allora per cambiare la cultura è necessario partire dal leadership team. Il risultato dei primi workshop, che hanno coinvolto la maggior parte dei capi (leader formali), oltre che una rappresentanza dei fornitori più strategici, è stato un grande coinvolgimento emotivo e una serie di buoni propositi e di promesse volte a portare il virus della sicurezza nella propria vita, lavorativa e non.

Purtroppo, le cose non sono così semplici come a volte possono sembrare e, specialmente se si ha a che fare con “la testa e il cuore” delle persone, far accadere un cambiamento e sostenerlo nel tempo, non è mai facile. Così a distanza di un anno, l'onda dell'entusiasmo si è affievolita e alcuni hanno avuto la sensazione che si dovesse ripartire da capo.

Prima lesson learned: ogni tentativo di cambiamento porta con sé una certa resistenza, la tendenza cioè a ritornare allo stato iniziale. In altre parole, un cambiamento non può avvenire con attività spot, ma necessita di continuità e perseveranza.

Da questa prima esperienza, AST ha deciso di incrementare il proprio impegno e di inserire nel progetto risorse dedicate per promuovere le iniziative con continuità e coerenza rispetto alla cultura presente: nasce così, con lo scopo di coordinare e facilitare le varie iniziative, la figura dell'*Health and Safety Culture Facilitator* che ho il piacere e l'onore di ricoprire.

Come *H&S Culture Facilitator* ho l'obiettivo di prendermi cura delle persone, conoscerle, coinvolgerle e ascoltarle per comprendere come declinare il valore della sicurezza nel loro sistema quotidiano di convinzioni, esperienze, competenze, valori, successi e difficoltà.

Non ho la pretesa di fornire “LA” soluzione, ma l'ambizione di creare le condizioni affinché i leader dell'organizzazione vogliano fare un percorso di crescita, lavorare sui propri valori e trasformarsi in safety leader, per poi, a cascata, coinvolgere gli altri.

LA STRATEGIA PER IL CAMBIAMENTO E IL MODELLO DELLA COMUNITÀ

Sulla carta, uno dei modi per innescare il cambiamento culturale consiste in una prima fase di coinvolgimento dei vertici, fino a raggiungere tutti i lavoratori, secondo un processo top-down e successivamente



lavorando in modo specifico con i lavoratori, facendo emergere e valorizzando i contributi di tutti secondo un processo bottom up. Le due fasi non sono completamente sequenziali, ma si intersecano con tempi e modi che dipendono dalle peculiarità dell'organizzazione.

Considerando le peculiarità di AST, azienda siderurgica con 130 anni di storia, nella quale vige un vissuto manageriale e un'organizzazione di tipo gerarchico, abbiamo impostato il lavoro iniziale su una porzione della popolazione che corrisponde ai circa 350 responsabili, dall'AD fino al capo turno. Il presupposto è che prima di coinvolgere l'intera popolazione (circa 2300 persone) è necessario assicurarsi che il top e il middle management siano completamente "a bordo" del progetto.

Il modello scelto per il coinvolgimento di questo sotto-gruppo della popolazione aziendale è quello che corrisponde alla comunità di persone: la comunità dei Safety Leader di AST.

Un gruppo di persone si riunisce in forma di comunità perché si riconosce in interessi, valori, obiettivi comuni e partecipa attivamente alla comunità portando il proprio contributo e ricavandone un vantaggio. Ad esempio, le persone che hanno cambiato la cultura di Vicolo Belvedere appartenevano alla comunità dei residenti, hanno contribuito attivamente piantando erbe aromatiche e sensibilizzando gli altri e ne hanno tratto il vantaggio della pulizia e del decoro, oltre che dello stare insieme e del divertirsi. La scelta di configurare il gruppo dei leader di AST come comunità nasce proprio dalla volontà di trasmettere la sicurezza come un valore che accomuna, come un modo di vedere e di vivere il lavoro che richiede un contributo attivo da parte di ciascuno e che restituisce un ambiente di lavoro sano e sicuro.

Il progetto della comunità dei Safety Leader è dunque uno strumento, la strada scelta in AST per trasformare la cultura della sicurezza in stabilimento.

Ottenuta questa consapevolezza ci siamo chiesti: come fare? In che modo alimentare la comunità della sicurezza?



La comunità di Vicolo Belvedere si è costituita spontaneamente, coinvolgendo a cascata i residenti a partire dal gesto concreto di uno di loro, come spesso accade nelle belle esperienze di cittadinanza attiva. Probabilmente il coinvolgimento è avvenuto perché c'era già un vissuto comune e il terreno, dal punto di vista emotivo e della disponibilità era pronto; è bastata una scintilla - l'azione di uno - a scatenare il resto.

Nelle aziende questa spontaneità emerge con più difficoltà, semplicemente perché i rapporti sono differenti, le regole di comportamento sono stabilite da procedure a volte rigide e legate alla gerarchia e l'iniziativa personale, quando c'è, non è detto che inneschi un movimento a cascata sugli altri.

Consapevoli di questo, i punti chiave per creare e alimentare la comunità dei Safety Leader sono stati:

- rendere esplicita la richiesta di coinvolgimento, attraverso la condivisione della Safety Vision e la comunicazione chiara dei comportamenti attesi;
- rendere omogenee le conoscenze in merito alla safety leadership, ai valori, alla motivazione e all'identità del



leader attraverso workshop dedicati e caratterizzati dall'utilizzo della comunicazione non convenzionale, come il cinema, le storie e il teatro, per associare emozioni positive alla sicurezza;

- rendere riconoscibili i Safety Leader attraverso l'utilizzo di "marker" come ad esempio il caschetto di colore arancione e la spilletta sul petto;
- offrire occasioni continue per partecipare attivamente con azioni concrete esercitando la propria safety leadership, come ad esempio le testimonianze nelle scuole, la creazione di video messaggi sulla sicurezza, le riunioni sulla sicurezza con i propri collaboratori e i propri capi, nelle quali affrontare anche il tema della cultura e dei comportamenti e non solo aspetti tecnici;
- offrire occasioni continue di network, confronto e condivisione tra i membri della comunità, come i "safety lunch" e i "safety caffè" (occasioni di incontro fisico e virtuale tra Safety Leader a cui partecipa il datore di lavoro), o i gruppi Whatsapp e Facebook per condividere velocemente informazioni, esperienze rilevanti e casi studio.

Il punto di partenza per fare tutto ciò è stato creare un sub-team di Safety Leader, rappresentativo dell'intera comunità e composto da circa 50 persone, con cui progettare le iniziative: i bisogni, le necessità e le soluzioni sono emerse dall'interno, secondo un processo di co-design che ha portato a identificare le macro-categorie di intervento.

RISULTATI OTTENUTI

A distanza di un anno dall'inizio del lavoro, al netto del periodo di stand by forzato a causa del Covid-19, il 95% dei membri della Comunità ha partecipato ai workshop e circa il 70% ha preso parte ad almeno uno degli eventi a partecipazione volontaria, mettendosi in gioco e fornendo il proprio contributo per diffondere i messaggi chiave del cambiamento culturale.

Dai primi riscontri il motivo principale che spinge i Safety Leader a partecipare alla comunità è la possibilità di imparare a usare strumenti nuovi per comunicare la sicurezza e di confrontarsi con colleghi di altre aree sulle criticità quotidiane nella gestione delle persone, cosa non ovvia considerando che lo stabilimento ha una superficie di circa 1.500.000 mq.

Il progetto è attualmente in progress, tanto c'è ancora da fare per rafforzare la comunità, estendere il numero di membri e raggiungere poi tutta la popolazione aziendale con il "virus della sicurezza", ma i primi risultati fanno intendere che la strada sia quella giusta.

A PROPOSITO DI MISURAZIONE DEI RISULTATI NEI PROGETTI DI TRASFORMAZIONE CULTURALE NELLA SICUREZZA

Da quando abbiamo avviato il progetto "Leadership in Health and Safety", la curva del numero di infortuni e dell'indice di frequenza ha continuato a mostrare una riduzione degli eventi, confermando il trend positivo che l'azienda aveva ottenuto già a partire dagli anni passati. A mio avviso, però, è sempre delicato parlare di indicatori per misurare la bontà di un progetto quando si parla di cultura organizzativa e lo è ancora di più se si parla di cultura della sicurezza.

La tendenza, in parte giustificata, è quella di guardare agli indici infortunistici, che ci si aspetta di vedere calare coerentemente con l'avanzare dei progetti di sensibilizzazione. Il problema nasce quando si dà per scontata una relazione di tipo causale tra azione intrapresa e numero di incidenti: le azioni di sensibilizzazione agiscono sul sistema di valori delle persone, sulle emozioni e sui comportamenti che rendono evidente il comportamento che, inevitabilmente, richiedono tempo e non seguono una logica lineare. Il cambiamento, inoltre, non è asettico, ma risente, nel bene e nel male, delle variazioni del contesto fisico e sociale nel quale esso accade.

L'incidente, invece, anche se risultato della combinazione di una serie di fattori, è estemporaneo e può capitare a tutti perché, come noto, a valle della valutazione dei rischi, rimane un rischio residuo che non si può eliminare e che va arginato con le misure preventive e di protezione collettive e individuali. Spiegare la riduzione degli infortuni esclusivamente con le azioni di sensibilizzazione, o, al contrario, giudicare non efficaci questi programmi di trasformazione culturale perché si continua a registrare degli infortuni può essere un errore: ad esempio, nella nostra esperienza, in alcune aree dello stabilimento ci sono stati casi di zero infortuni per un anno e poi, nel giro di due mesi, abbiamo registrato due infortuni consecutivi.

Queste evidenzia il fatto che i classici indici utilizzati nel campo della sicurezza sul lavoro sono certamente da prendere in considerazione, ma non in maniera univoca: quello che conta è, invece, individuare indicatori alternativi in grado di descrivere i cambiamenti dell'ambiente (fisico e non) entro il quale si svolge il lavoro. Ecco allora che, oltre agli indici di partecipazione alle iniziative volontarie citate precedentemente, si può citare ad esempio il numero delle

segnalazioni, il numero di riunioni non tecniche sulla sicurezza, il numero di proposte di miglioramento, il numero di volte che il singolo leader parla di sicurezza con i suoi collaboratori durante una giornata, e così via. Questi 'rilevatori' possono essere dei validi elementi per descrivere la cultura della sicurezza e probabilmente validi predittori della riduzione degli infortuni.

IN CONCLUSIONE

Nelle aziende ci sono tante persone desiderose di dare il proprio contributo per migliorare le cose, nella sicurezza così come per altri aspetti del lavoro, ma bisogna creare le condizioni giuste perché ciò avvenga.

La storia di Vicolo Belvedere e l'esperienza di AST testimoniano che è possibile agire per creare un ambiente fertile ad un cambio di cultura, anche se non è mai facile e richiede tempo; gli ingredienti base per farlo sono, innanzitutto, una forte sponsorship da parte del vertice aziendale (ossia che ci "mette la faccia"), poi l'iniziativa e la responsabilità personale, la tendenza all'azione, la partecipazione, il senso di appartenenza, il coinvolgimento a tutti i livelli, la coerenza, la comunicazione, la condivisione e il supporto reciproco.





Approfondimenti

01



Uno sguardo sul mondo:
buone pratiche per l'efficace
gestione HSE in Australia

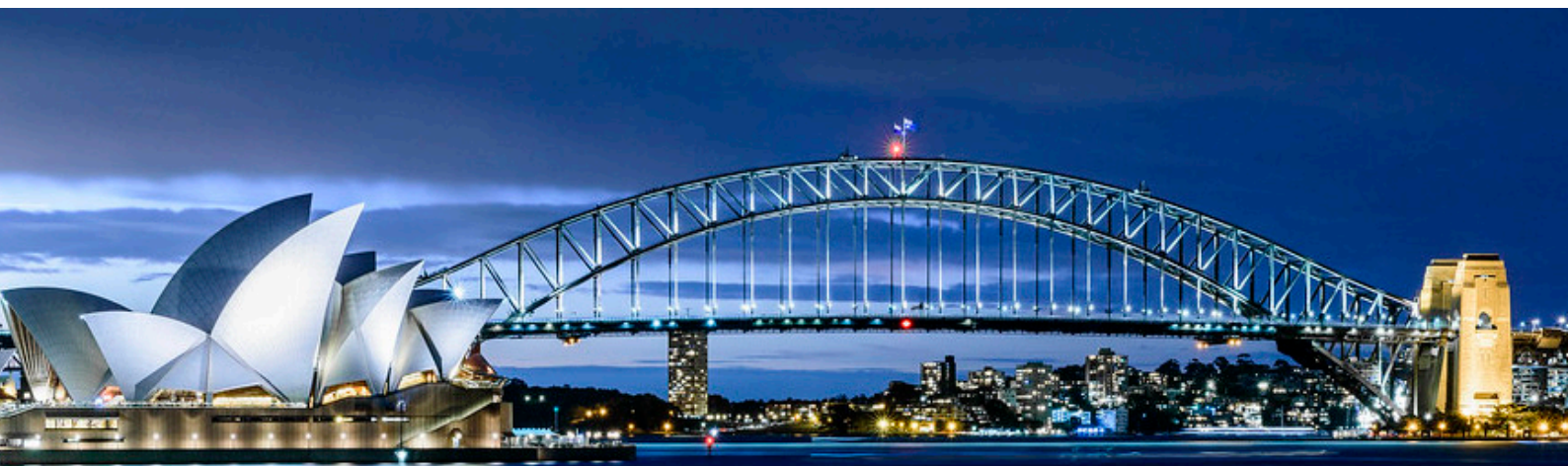
a cura di *MARCO MICHELLI* MM



Per avere una visione esaustiva della tematica HSE vi proponiamo un documento pubblicato dall'ufficio del Commissario federale per la sicurezza ([Federal Safety Commissioner](#)) australiana¹.

Si tratta di un caso di studio incentrato sulle buone pratiche utilizzate dal Gruppo di società Ausclad (che fornisce soluzioni ingegneristiche in diversi settori) per promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro.

Come potrete leggere parliamo di “altri mondi” e proprio il modo di trattare determinati argomenti (e il modo di scriverne) o di identificarne le priorità, vuole essere lo spunto di riflessione suggerito dalla scelta dell'articolo (oltre a quello che trovate in fondo nel post scriptum).



Un unico sistema di gestione HSE

Ausclad Group of Companies Limited (AGC) è un fornitore di servizi multidisciplinare con sede nell'Australia occidentale e con uffici regionali a livello nazionale; il gruppo propone soluzioni ingegneristiche complete (tra cui servizi di fabbricazione, costruzione e manutenzione) in una varietà di settori in tutta l'Australia e in altre nazioni.

Come risultato di questa diversità, la direzione di AGC ha implementato una serie di iniziative per ridurre l'impatto delle sue operazioni sulla salute e sicurezza del suo personale, l'ambiente e la comunità.

Recentemente, AGC è stata riconosciuta per il suo impegno a tutela della salute e la sicurezza sul lavoro, in particolare, per l'attuazione di una serie di pratiche efficaci di gestione ambientale. AGC ha potenziato il suo costante impegno per la salute e la sicurezza dei suoi dipendenti, appaltatori e visitatori attraverso la creazione dell'AGC Corporate Health, Safety, che si occupa del miglioramento del sistema di gestione dell'ambiente (HSE).

In tal modo, il sistema messo a punto dall'ufficio fornisce uno standard centrale per la gestione dei problemi di salute e sicurezza, che viene applicato a tutte le unità aziendali AGC in tutti i siti e attività e curato non solo da un manager preposto ma da un intero staff.

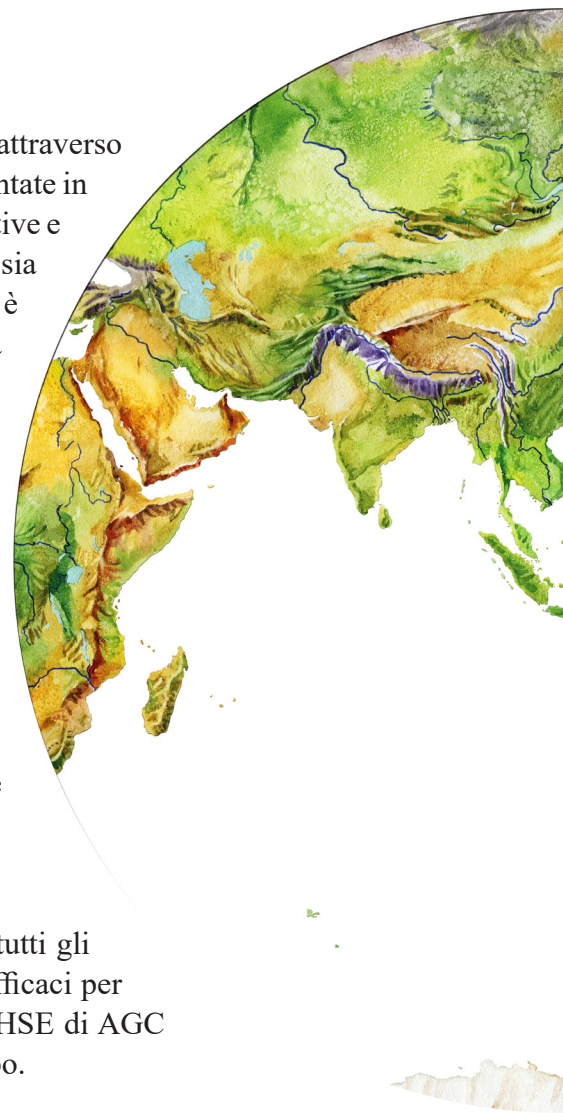
Nel complesso, il sistema incorpora responsabilità executive e responsabilità delle linee di gestione nella costante ricerca della partecipazione della forza lavoro, evidenziando i compiti e responsabilità di tutti i dipendenti, inclusi i subappaltatori.

¹ L'articolo è disponibile al link www.fsc.gov.au



Le politiche e le procedure che compongono l'HSE sono sviluppate attraverso processi trasparenti e consultivi. Per far ciò, le politiche sono presentate in riunioni del comitato HSE (di progetto e di gruppo), riunioni operative e di gestione, dove vengono esaminati i singoli elementi da adottare sia per praticità, che per conformità. L'amministratore delegato AGC è il punto di riferimento per tutte le direzioni e le politiche HSE da adottare ed è anche responsabile per garantire che tali politiche siano completamente implementate e riviste annualmente.

Al centro del sistema HSE di AGC c'è il Piano di gestione Corporate HSE; questo Piano delinea l'HSE del gruppo e dettaglia gli obiettivi OHS per l'intera l'organizzazione. Il Piano fa parte del complesso di strategia aziendale AGC ed è messo a disposizione di tutti i dipendenti.



Un impegno per “Zero Harm”

Per completare il sistema HSE, AGC ha stabilito un valore aziendale definito come “Zero Harm”. Questo include:

- nessun infortunio a nessuno, in qualsiasi momento;
- cura e rispetto per l'ambiente e la comunità.

Attraverso “Zero Harm”, AGC si è impegnata ad assicurare che tutti gli incidenti siano prevenuti e all'identificazione di buone pratiche efficaci per la gestione dei rischi: peraltro, ciò si riflette in tutte le politiche HSE di AGC così come nelle procedure e fa parte dei valori aziendali del gruppo.

Dieci standard HSE

Oltre a quanto riportato, AGC ha introdotto all'interno del gruppo una serie di dieci standard HSE. Gli standard mirano ad assistere i dipendenti e la direzione per comprendere meglio le diverse responsabilità, non solo in ottica HSE, ma anche in ambito generale. Inoltre, mirano a fornire informazioni sui requisiti necessari per raggiungere l'obiettivo finale di “Zero Harm”.

Gli standard riguardano:

- un impegno dimostrato per la leadership e responsabilità nel facilitare il raggiungimento di “Zero Harm”;
- il miglioramento e lo sviluppo continui di tutti i traguardi, obiettivi e scopi HSE;
- l'implementazione di un'efficace identificazione del rischio e delle pratiche di gestione ad esso correlate;
- competenza e formazione HSE di tutti i dipendenti e subappaltatori;
- comunicazione aperta e trasparente e accordi di consultazione;
- la manutenzione e l'ispezione di tutti gli impianti e attrezzature e l'attuazione di procedure per il corretto funzionamento degli strumenti;
- l'attuazione di iniziative a tutela della salute e dell'igiene, compresa una riabilitazione efficace e le idonee pratiche di gestione;
- la valutazione e revisione di tutti gli acquisti, leasing e accordi di noleggio;
- l'attuazione dell'identificazione degli incidenti, le procedure di indagine e segnalazione;
- il monitoraggio e la valutazione continui dell'HSE (sistemi e procedure).



Miglioramento delle prestazioni HSE

Integrando una serie di standard HSE con l'impegno per "Zero Harm" all'interno del quadro generale, AGC ha impostato un corso per migliorare a tutto tondo le proprie prestazioni in materia di salute e sicurezza.

È importante sottolineare che AGC ha notato una riduzione del 60% dei tassi di infortunio di tempo perso per il 2006: non a caso, per i risultati ottenuti, AGC ha ricevuto il premio 2006 Best Workplace Health e il Premio per il miglior sistema di gestione della sicurezza per una gestione efficace della salute e sicurezza.

All'epoca, il premio è stato consegnato dall'allora Ministro per l'Occupazione e i rapporti di lavoro, Joe Hockey insieme al presidente del Consiglio australiano per la sicurezza e il risarcimento, Bill Scale, nel corso dell'annuale edizione del "Safe Work Australia Awards".

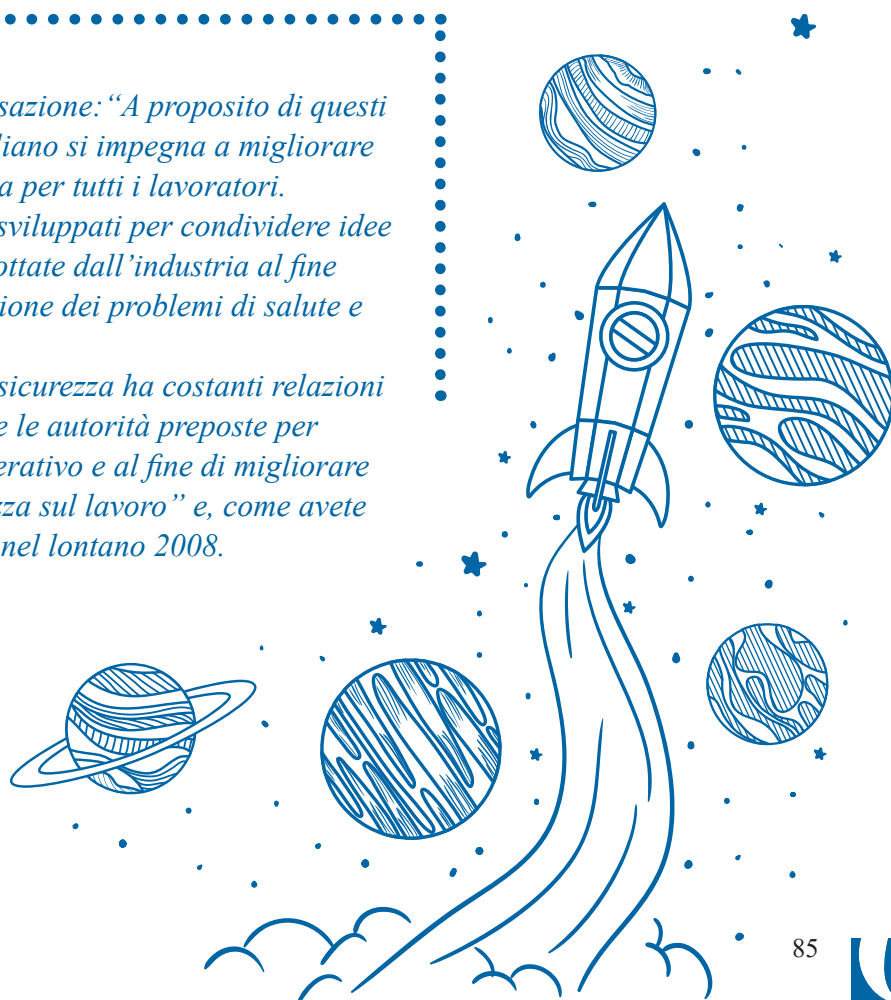
Commentando la motivazione per l'attribuzione del premio la giuria ha osservato che "l'organizzazione sarebbe considerata eccezionale se continuerà, nel tempo, nel percorso intrapreso".

L'articolo chiosa con tale precisazione: "A proposito di questi casi di studio il governo australiano si impegna a migliorare gli standard di salute e sicurezza per tutti i lavoratori.

Questi casi di studio sono stati sviluppati per condividere idee pratiche che possono essere adottate dall'industria al fine di migliorare nella propria gestione dei problemi di salute e sicurezza sul lavoro.

Il Commissario federale per la sicurezza ha costanti relazioni con l'industria, gli altri settori e le autorità preposte per promuovere un approccio cooperativo e al fine di migliorare le prestazioni di salute e sicurezza sul lavoro" e, come avete forse notato, è stato pubblicato nel lontano 2008.

Cose di altri mondi, appunto.



Il leader e la sua squadra. La grandezza di Rembrandt

di Andrea Cirincione¹

Cosa deve saper fare un *leader* efficace? Come da traduzione del verbo *to lead* (condurre, guidare) in buona sostanza si tratta di coordinare e dirigere il lavoro di altri membri del gruppo. Per rappresentare questo concetto ho scelto il pittore del “secolo d’oro olandese”: [Rembrandt](#).

L’immagine artistica “sintetizza” un concetto, lo rende visibile prima dell’azione del docente. All’inizio (fase “catartica”) i partecipanti esprimono liberamente quel che percepiscono del quadro, poi (fase “catalitica”) il formatore apre gli occhi del discente alla comprensione.

L’opera che ci apprestiamo a guardare è un olio su tela dipinto tra il 1640 e il 1642, che in originale è molto grande (ca. 3,6x4,4 metri) ed è considerato uno dei capolavori dell’arte europea. L’immagine è volutamente schiarita poiché il dipinto è, per vari motivi, molto scuro.

I personaggi sono un tal [capitano Cocq](#) (figura centrale con fascia rossa), affiancato dal suo luogotenente van Ruytenburgh (con fascia bianca), e la Compagnia di archibugieri al suo comando. La scena fotografa l’istante in cui viene impartito l’ordine di marciare.

Come utilizzarlo?

1. Per ragionare sul concetto che non c’è *leader* senza un gruppo da condurre che si riconosca in questa *leadership*;
2. Per far comprendere che la *leadership* dev’essere dinamica e non statica, grazie a un’opera che non è



3. Per spiegare che ci sono elementi tipici della gestione delle persone, dal non-verbale ai simbolismi.

Il docente non può mancare di fornire qualche nozione sull’autore.





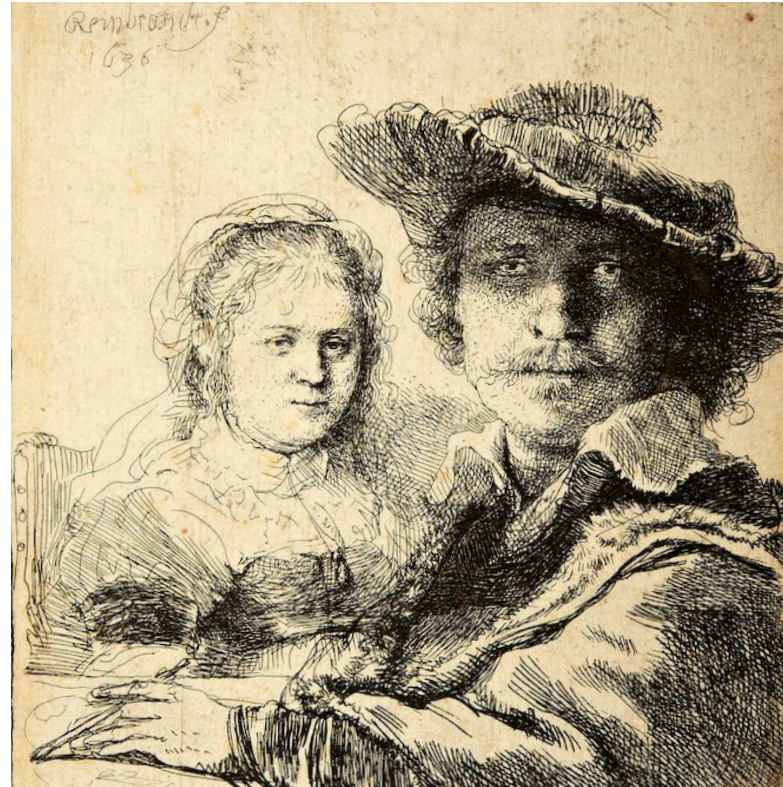
Rembrandt Harmenszoon van Rijn (questo il nome completo) nacque a Leida nel 1606 e morì ad Amsterdam nel 1669. Ebbe una vita molto altalenante caratterizzata da una grande ascesa iniziale, a cui seguì un periodo travagliato e declinante; l'opera in osservazione è stata fatta in uno dei periodi di svolta dolorosa. Grande incisore e ritrattista, visse un'influenza caravaggesca pur sviluppando un'impronta personale. Nella sua opera si trova l'essere umano, il suo mondo interiore, la sofferenza, l'espressività. Maestro assoluto del chiaroscuro, i suoi effetti di luce e tono sono di grande fascino e modernità. Se

Caravaggio è drammatico e saliente nel proprio uso della luce, Rembrandt è spirituale e commovente.

Fu uomo di grandissima tecnica, seppe usare la *puntasecca* per incidere la lastra lasciando però segni dolci più che netti, donando alla stampa una morbidezza unica. Sapeva tratteggiare senza disegno preparatorio, e il suo costante esercizio lo portò alla ricerca della resa perfetta. Ovviamente, era anche pittore e si cimentò sia nell'*acquaforte* sia nella *pittura su tela*.

L'artista è considerato uno dei grandi ritrattisti, capace di studiare attraverso le pose il moto dell'animo, diventando uno dei pittori per eccellenza dell'*inafferrabile*, cioè quella complessità del volto, che risulta vivo nell'opera d'arte. Per questo fu conteso nell'Olanda seicentesca dagli emergenti borghesi, che aspiravano a possedere il proprio ritratto e che Rembrandt sapeva rendere non solo nella veridicità fisiognomica, ma anche nel tratto psicologico.

Sono celebri i suoi "studi di teste", che appaiono ancora oggi come strumenti di indagine dell'espressione e dell'emozione più che icone di un personaggio. Il suo gusto fiammingo emerge nelle rappresentazioni



di vita popolare, di taverna, di mestieranti e mendicanti, tutti ripresi nel loro naturale agire, senza che un giudizio traspaia dall'opera. La luce e l'atmosfera fanno la *relazione* tra i



¹ Psicologo del Lavoro, formatore e consulente aziendale; eclettico, si occupa da molti anni di sicurezza sul lavoro e si qualifica come "[Psicologo Competente](#)".

personaggi, che diventano così gruppo grazie ad un *clima organizzativo* che il maestro olandese sa ricreare nelle sue opere.

Rembrandt sperimentatore, innovatore, versatile ed eclettico non fu solo cercato dai committenti, ma anche ammirato, studiato e copiato da intere generazioni di artisti dopo di lui; un destino in questo senso analogo a quello di Raffaello. Affrontò l'arte con studio, scrupolo, conoscenza della tradizione per ottenere un effetto che nelle sue opere è, indubbiamente, poetico. Semplicità e forza emotiva emergono grazie allo strumento della luce.

Il dipinto che abbiamo scelto da analizzare si intitola "[La ronda di notte](#)" (o "La Guardia civica in marcia" - Rijksmuseum, Amsterdam).

Commissionata dal comandante Cocq, coglie l'attimo in cui la guardia civica, ancora sparpagliata, si mette in ordine per la marcia. L'idea da far passare era che ci fosse un piglio marziale in questo gruppo (anche per fare bella figura per l'imminente visita di Maria de' Medici, regina di Francia).

L'impianto della tela è di una modernità che

segna uno spartiacque tra prima e dopo e mostra il luogotenente che ha appena recepito il segnale e calca la scena al fianco di Cocq, il tamburino che dà l'ordine di marcia, i soldati che issano le lance e le bandiere; inoltre, si può notare che il personaggio in rosso prende l'archibugio in modo non formale, ma proprio come arma, proprio perché lo sta caricando.

L'uso della luce è perfettamente manipolato, e con morbida intensità scende da in alto a sinistra (vedi l'ombra della mano di Cocq sull'addome del luogotenente) anche se altrove nel dipinto l'incidenza è diversa, dipanando così il movimento tra luce, ombra e buio. Ogni figura ha un proprio carattere ma non è a sé stante, bensì si pone in un dialogo nel quale persino il cane che abbaia partecipa al movimento.

Un allievo di Rembrandt, Samuel von Hoogstraten, commentò il quadro vedendolo tra gli altri: «È così pittorico nella concezione, così impetuoso nei movimenti e così fortemente espressivo che i quadri che gli figurano accanto sembrano al confronto carte da gioco». Qual è il segreto di tanta forza? E quale insegnamento detta in tema di *leadership* e gestione del gruppo?





Rembrandt guida l'osservatore con l'uso della luce, mescolando il realismo della scena al simbolismo dell'atto in sé. Perché un *leader* deve saper condurre nella realtà delle situazioni ma, al contempo, deve saper ispirare il valore dell'azione stessa a cui il gruppo è chiamato. Lo sfondo dell'ambientazione, infatti, è un portico, a simboleggiare il ruolo della milizia di tutela e difesa della città.

I personaggi di contorno sono fortemente connotati: ad esempio, il portabandiera, che innalza e sventola il vessillo sotto il quale il gruppo si riconosce e si identifica in quanto unità. Del tutto in evidenza la ragazzina vestita di giallo, che è chiaramente la *mascotte* del gruppo, perché regge il calice della milizia e ha un volatile appeso alla cintura simbolo dell'avversario sconfitto.

Dettagli di assoluta meraviglia sono la mano sinistra del comandante Cocq e la lancia partigiana nella mano del luogotenente, che sembrano uscire dalla tela con un effetto che è molto difficile da realizzare. Simbolicamente, l'azione dei due *leader* appare naturale e spontanea ma richiede grande perizia.

Il destino di Rembrandt nel suo declino sembra avere un cupo parallelismo con certe modalità di intendere la *leadership*, basate sull'apparenza più che la sostanza. In Olanda dopo gli anni '40 del Seicento i committenti virarono su altri artisti, magari più brillanti, ma decisamente meno profondi. Un quadro di Rembrandt sembra più cupo ma, di certo, richiede un po' di pensiero quando lo si osserva. Proprio colui che aveva superato lo schema del ritratto statico e che aveva innovato la storia dell'arte, alla fine vide prevalere la

più facile godibilità di pittori come Van Dyck.

Perché l'artista aveva capito che l'originalità, il realismo e il ruolo di ciascuno (anche del tamburino) facevano dell'opera nel suo complesso un concerto di valore per il leader e il suo gruppo. Mentre l'ego vuole la propria valorizzazione, la mitizzazione del ruolo del capo, l'eliminazione di "intrusi" (anche se non è il caso di quest'opera, che fu apprezzata dai committenti proprio per com'è stata realizzata).

Il senso d'*insieme* di questa tela si coglie meglio anche alla luce di un'altra interpretazione: Rembrandt mette insieme protestanti e cattolici d'Olanda, chiarendo che la *leadership* è protestante (Cocq) seppur sostenuta dai cattolici rappresentati dal luogotenente van Ruytenburgh. Il tutto per fronteggiare il comune nemico spagnolo. Peraltro, avere un nemico in comune è uno dei più classici motivi di alleanza tra diversità.

Il formatore può veramente attingere a piene mani da questa storia e da questo quadro, magari per illustrare i caratteri del gruppo (appartenenza, interdipendenza, coesione, polarizzazione, ruoli, rendimento, socializzazione) e della *leadership* che, nella sua miglior espressione, interpreta sia una capacità tecnico-tattica sia una competenza socio-relazionale.

**“I leader sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi”
(D. Goleman)**



Quaderno della Sicurezza AiFOS n. 2/2020

Direttore: Lorenzo Fantini
Direttore Responsabile: Rocco Vitale
Responsabile di Redazione: Maria Frassine
In redazione: Marco Michelli, Camilla Abeni
Direzione: via Sallustiana, 15 - 00187 Roma tel.06.4746969
Redazione: via Branze, 45 - 25123 Brescia tel. 030.6595031
Sito web: www.aifos.it - mail quaderni@aifos.it
Progetto grafico: Silvia Toselli, Giulia Vailati, Carla Macías García

Registrazione al n.10 del registro periodici della cancelleria del Tribunale di Brescia in data 18 febbraio 2010.

AiFOS è partner nazionale della Campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri” promossa dall’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (OSHA) di Bilbao.

AiFOS è riconosciuta con Decreto della Regione Lombardia n. 10678 del 20/10/2009 quale “Centro di Eccellenza per la Formazione ed il Lavoro”.

Costi e Condizioni di abbonamento

La rivista viene inviata gratuitamente a tutti i soci AiFOS. Dal 2020 i non associati ad AiFOS possono sottoscrivere una forma di abbonamento annuale al costo di € 20,00. Le iscrizioni ad AiFOS si effettuano esclusivamente online dal sito www.aifos.it con il versamento della quota annuale di € 130,00.

Hanno collaborato:

M. Adt, P. Agnello, V. Alberghini, C. Alessandrini, L. Alessio, P. Alfier, D. Alhaique, G. Alibrandi, P. Aloisio, G. Alvaro, S. Amatucci, G.L. Amicucci, A. Andreani, R. Angotti, S.M. Ansaldo, F. Arborio, F. Archetti, M. Ardolino, E. Ariano, C. Arici, R. Arteconi, A. Bacchetti, M. Baldissari, A. Baldisserra, G. Ballan, C. Ballarini, L. Baraldo, G. Barberi, M. I. Barra, G. Battista, A. Belgrado, G. Bellometti, V. Bellomia, M. Belloni, C. Bellotti, C. Belvedere, A. Bena, A. Benedetto, R. Bentivenga, F. Bettoni, F. Benedetti, R. Bianconi, A. Biasiotti, R. Bisceglie, L. Bodini, V. Bonanomi, F. Bonfante, G. Bonifaci, R. Borgato, R. Borghetto, F. Bottini, G. Bracaletti, P. Bragatto, S. Bresciani, M. Bruno, A. Buccellato, E. Buratti, E. Bussi, A. Calantropio, S. Cali, R. Calisti, L. Callegari, S. Calleri, S. Cantoni, A. Carnovali, A. Cafiero, L. Calanni Pileri, R. Callegari, P.S. Caltabiano, M. Calabrese, F. Campilongo, N. Canciani, U. Candura, S. Canti, S. Cantoni, A. Capri, M. Capozzi, C. Carpino, F. Casella, A. Cassetti, E. Castiglione, R. Catana, C. G. Catanoso, D. Ceglie, P. Cenni, A. Cerquaglia, M. Cesana, P. Chitussi, E. Ciaccio, G. Ciarcelluto, F. A. R. Ciconte, E. Cigada, F. Bagni Cipriani, A. Cirincione, C. Colagiaco, B. Colaiacovo, A. P. Colombo, A. Colombo, S. Colombo, C. Colosio, N. Corsano, A. Costa, G. Costa, M. Cozzani, L. Cozzi, L. Crivelli, V. D’Onofrio, F. D’Orsi, C. Damiano, S. Danesi, F. Dascoli, L. Dal Cason, M. Dazzi, D. De Andrea, M. De Felice, M. De Mitri, M. Del Bono, D. De Merich, F. De Pasquale, L. De Petris, A. De Prisco, C. Delfini, C. Delpiano, D. Degrassi, F. Degrassi, S. Dellabiancia, G. Della Corte, E. Denti, G. Di Bartolomei, L. Di Felice, E. Di Frenna, A. Di Giacobbe, D. Di Giovanni, G. Di Leone, C. Di Tecco, D. Domenighini, R. Dominici, M. G. Doria, S. Doria, R. Dubini, P. Dusi, D. Eramo, D. Facchinetti, M. Fadenti, E. Faita, D. Falteri, L. Fantini, S. Farina, V. Farina, L. Fattori, P. Favarano, G. Favaretto, R. A. Favorito, P. Ferrari, P. Ferri, P. Fiore, M.A. Filannino, F. Filippini, L. Filosa, M. R. Fizzano, F. Fontana, L. Fontana, F. Fornaro, Z. Forni, G. Forte, L. Fortunati, A. Foti, E. Franchini, C. Franzelin, C. Frasca, P. Frasca, C. Frascheri, M. Frassine, A. Fregni, U. Frigelli, G. Frigeri, O. Frigerio, L. Frusteri, N. Fusconi, C. Galbiati, G. Galgano, V. Galimberti, G. Galli, L. Gallina, M. Gallo, R. Garcia, P. Gentile, E. Gerbino, M. Ghelli, R. Ghersi, A. Ghibellini, F. Ghiringhelli, D. A. Gigante, D. Gilormo, M. Giovannone, A. Giuliani, S. Gobato, S. Gorla, C. Govoni, A. Grange, C. Gemita, G. Grossi, F. Grosso, A. Guardavilla, R. Guarini, A. Guercio, M. Guzzoni, M. Iaconis, S. Iavicoli, P. Innocenti, E. Innocenzi, M. Innocenzi, T. Ippoliti, L. Isolani, C. Keen, C. Landi, G. Laverda, S. Lazzari, S. Lazzarini, M. Lepore, F. Leuzzi, A. Ligi, P. Limatola, M. Livella, S. Lo Brutto, S. Loffredo, M. Longhi, F. Lovato, G. Lucibello, M. Lupi, G. Macchi, M. Maderia, L. Magagnato, D. Magee, M. Magro, A. Mancini, E. Maier, C. Maiolati, C. Mammone, E. Manca, B. Manfredi, L. Manfrin, M. Manna, V. Manni, L. Mantia, R. Marasi, L. Marchiori, A. Marconato, S. Marinelli, G. Marino, F. Masci, P. Masciocchi, M. Masi, M. Mazzarini, A. Menicocci, M. Meschino, L. Mercadante, M. Michelli, F. Mignella Calvosa, T. Minerva, M. Minozzi, G. Modesti, M. Montresor, F. Moroni, G. Natale, F. Naviglio, I. Nardi, A. Nebbioso, C. Nicolò, O. Nocerino, G. Nuzzi, E. Occhipinti, P. Olini, M. Orlandi, M. E. Ortolani, E. Padovan, A. Pagano, F. Palù, A. Papale, P. Parma, N. Pasta, R. Pavanello, M. Peca, V. Pede, G. Pedrazzi, L. M. Pelusi, P. Pennesi, M. Pepe, M. Perazzoni, B. Persechino, C. Peruchetti, M. Peruzzi, D. Pessina, A. Petromilli, E. Pietrafesa, A. Pirone, F. Pontrandolfi, E. Porcedda, S. Porru, G. Porta, D. F. Pozzi, J. Pozzi, O. Pozzi, S. Plutino, A. Preiti, L. Prestinenza Puglisi, S. Putti, L. Quaranta, L. Quarantino, G. Quiliggotti, M. Quintaiè, A. Radicioni, D. Ragni, A. Rampazzo, G. Ranza, G. Rao, F. Reali, A. Reina, L.E. Renna, M. Ryderheim, F. Robecchi, L. Romeo, T. Romolotti, M. Ronchetti, G. Ronchi, A. Rosiello, M. Rossini, D. Ruberto, M. Ruggieri, F. Ruspolini, G. Ruzzon, N. Saccia, M. Sacconi, L. Saitta, C. Sala, N. Salvi, C. Salamone, E. Saldutti, F. Samarani, S. Sambraello, D. Sani, L. Sani, R. Santoro, M. F. Sartori, S. Schiaroli, G. Scibilia, G. Sclip, D. Scotti, C. Sedlatschek, F. Seghezzi, M. Segre, G. Semeraro, A. Serpelloni, M. Serra, M. Servadio, C. Signorini, S. Signorini, E. Silenzi, G. Simoncelli, G. Sinardi, C. Somaruga, G. Spada, A. Spasciani, M. S. Spada, A. Spisni, S. Stabile, E. Stofler, C. Strasserra, D. Teodori, A. Terracina, M. Tiraboschi, L. Tobia, S. Toderi, S. Tomelleri, M. Tozzi, B. Treichel, F. Trifiletti, S. Toselli, G. Vailati, A. Valenti, C. Vassalini, C. Vatrano, D. Venturi, E. Vietti, N. Villa, P. Villa, G. Villarosa, A. Volpe, V. Volpe, R. Vitale, L.M.S. Vurro, A. Williams, C. Zamponi, F. Zanetti, D. Zanoni, G. Zappa, S. Ziliotti, C. Zoani, A. Zuccalà.

Precisazioni

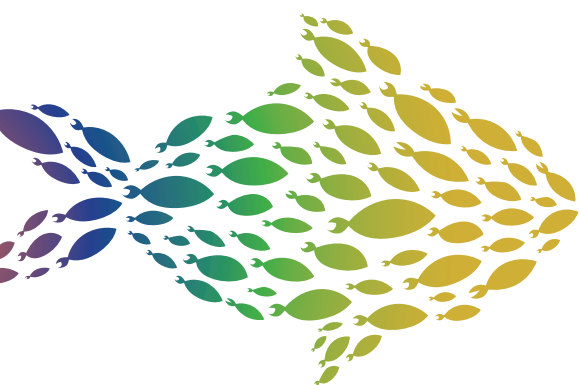
È vietata la riproduzione o la memorizzazione dei “QUADERNI DELLA SICUREZZA AiFOS” anche parziale e su qualsiasi supporto. La Direzione della rivista e l’Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro declinano ogni responsabilità per i possibili errori o imprecisioni, nonché per eventuali danni risultanti dall’uso delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.



AiFOS

L'Associazione fa la forza

CAMPAGNA SOCI 2021



Iscriviti o rinnova su www.aifos.it

info: segreteria@aifos.it

Novità 2020

Quaderni della sicurezza

A partire dal **2020** i Quaderni della Sicurezza AiFOS verranno rinnovati nella forma e nella modalità di diffusione: la pubblicazione non avverrà più in forma cartacea ma esclusivamente **on-line**.



- **Contenuti interattivi**
- **Link e approfondimenti**
- **Infografica del tema**
- **Word cloud**
- **#hashtag**



www.aifos.it